

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЄКТУВАННЯ:
КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування»
першого бакалаврського рівня вищої освіти

Київ
КПІ ім. Ігоря Сікорського
2020

Організаційне проєктування: конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» першого бакалаврського рівня вищої освіти / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.В. Шкробот, С.В. Салоїд – Електронні текстові дані (1 файл: 787 Кбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 166 с.

*Гриф надано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського
(протокол № 9 від 30 квітня 2020 р.)
за поданням Вченої ради ФММ (протокол № 8 від 27 квітня 2020 р.)*

Електронне мережне навчальне видання
(оновлене та доповнене)

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЄКТУВАННЯ: КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування»
першого бакалаврського рівня вищої освіти

Укладачі: *Шкробот Маріна Володимирівна*, канд. екон. наук, доц.
Салоїд Станіслав Васильович, канд. екон. наук

Відповідальний редактор *Мохонько Г.А.*, к.е.н., доц.

Рецензент: *Кухарук Анна Дмитрівна* канд. екон. наук, доц.

© КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ	
ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЄКТУВАННЯ	
ЛЕКЦІЯ 1. СУТНІСТЬ ТА ЗМІСТ	
ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЄКТУВАННЯ.....	5
ЛЕКЦІЯ 2. СКЛАДОВІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЄКТУВАННЯ.	15
ЛЕКЦІЯ 3. МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЙНОГО	
ПРОЄКТУВАННЯ.	32
ЛЕКЦІЯ 4. СТРУКТУРА ПІДПРИЄМСТВА, ЇЇ ГЕНЕЗИС ТА РОЛЬ В	
СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ.	46
ЛЕКЦІЯ 5. КЛАСИФІКАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ	
СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ.	57
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	
ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЄКТУВАННЯ	
ЛЕКЦІЯ 6. ЕТАПИ ПРОЄКТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР	
УПРАВЛІННЯ.	93
ЛЕКЦІЯ 7. ПРОЄКТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ОСНОВІ МЕТОДОЛОГІЇ	
SADT ТА IDEF.	101
ЛЕКЦІЯ 8. ІНФОРМАЦІЙНО-ДОКУМЕНТАРНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	
ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЄКТУВАННЯ.....	108
ЛЕКЦІЯ 9. УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ	
ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР.	130
ЛЕКЦІЯ 10. ІНСТИТУЦІЙНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО	
ПРОЄКТУВАННЯ.	144
ЛЕКЦІЯ 11. ЕФЕКТИВНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЄКТУВАННЯ. .	152
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:	164

ВСТУП

Програму навчальної дисципліни «Організаційне проектування» складено відповідно до освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» підготовки першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент».

Програма упорядкована відповідно до анотації освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів, базується на вивченні таких дисциплін, як «Планування і прогнозування діяльності підприємства», «Основи менеджменту», «Макроекономіка» і є підґрунтям для переддипломної практики та написання дипломної роботи.

Програма вибіркової навчальної дисципліни «Організаційне проектування» пов'язана з дисциплінами, які характеризують об'єкт управління або окремі його функції – економічні, фінансові, облікові та юридичні дисципліни, маркетинг, системи технологій тощо.

Метою вивчення дисципліни «Організаційне проектування» є формування у майбутніх менеджерів сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту, формування розуміння концептуальних основ розробки нових організаційних структур та модернізації існуючих організаційних структур, набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень.

Предметом курсу «Організаційне проектування» є процеси проектування організації з точки зору системного підходу. В цей процес в якості взаємопов'язаних складових входять проектування керуючої підсистеми, проектування підсистем технологічної, інформаційної, організаційної, нормативної в цілому всієї системи управління, а також розгляду методів оцінки ефективності проектованої організації.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЄКТУВАННЯ

ЛЕКЦІЯ 1. СУТНІСТЬ ТА ЗМІСТ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЄКТУВАННЯ.

1. Сутність категорії «організаційне проєктування».
2. Стадії та етапи організаційного проєктування.
3. Цілі та задачі організаційного проєктування.
4. Принципи організаційного проєктування.
5. Фактори організаційного проєктування.

Рекомендована та використана література: [1, 2, 3, 4, 5, 11, 15, 29, 23].

1. Сутність категорії «організаційне проєктування».

Становлення організаційного проєктування як самостійної області знань викликане зростаючими потребами практики щодо необхідності моделювання стійкої системи управління у відповідності до вимог зовнішнього середовища. Науковий потенціал організаційного проєктування складають загальнотеоретичні, соціально-економічні, організаційні, природні, об'єктні науки. Загальнотеоретичні науки, які включають філософію, загальну теорію систем, математику, формують теоретичне і методологічне підґрунтя для дослідження організаційних систем певного рівня. Соціально-економічні і природні науки вивчають аспекти або окремі елементи організаційних систем. З точки зору організаційної стійкості певний інтерес мають організаційні науки, до складу яких входять: наука управління, організація праці, організація виробництва. Характерною ознакою цієї групи наук є те, що вони вивчають не окремі елементи виробничих організаційних систем, а їх сукупність. Організаційне проєктування як інтегратор наук дозволяє на основі виділення та аналізу різних міждисциплінарних зв'язків спроектувати таку систему управління, яка б забезпечувала підприємству стійке зростання в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Організаційне проєктування являє собою прикладну діяльність з моделювання організаційної системи. Уперше підхід до організаційного проєктування як самостійної області комплексного наукового знання був запропонований Л. Пузиревським (60-70-рр. XX ст.), який розглядав організаційне проєктування як сполучну ланку між теорією та практикою: «організаційне проєктування підприємств – це моделювання організаційної системи, яке здійснюється напередодні значних організаційних перетворень діючого об'єднання, підприємства». У більш вузькому розумінні організаційне проєктування розглядається як підхід до формування організаційних структур управління.

2. Стадії та етапи організаційного проєктування.

Основними етапами організаційного проєктування є:

1. формування ідеї організаційного проєктування на основі маркетингових досліджень;
2. системний аналіз і структуризація проблеми (об'єкта);
3. розроблення виробничої структури організації (кількості і взаємозв'язків виробничих підрозділів, форм з'єднань, планування підрозділів тощо);
4. розроблення організаційної структури організації;
5. розроблення положень про служби (інструкцій);
6. розроблення норм і нормативів;
7. підбір персоналу і комплектування штату організації;
8. розрахунок потреби з різних видів ресурсів;
9. ТЕО організаційного проєкту;
10. погодження і затвердження проєкту та передача його до виконання.

Головною умовою розроблення якісних організаційних проєктів є дотримання принципів раціоналізації структури організації. Під час розроблення організаційних проєктів використовують різні методи, серед яких і метод аналогій, дослідно-статистичний метод, експериментальний і розрахунково-аналітичний методи, моделювання.

З практичної точки зору реалізація функції організації, тобто процес організаційного проєктування, складається з взаємопов'язаних **етапів (5 етапів)**. Розглянемо кожен з них більш докладно.

1. Розподіл праці – це процес розподілення загальної роботи в організації на окремі завдання, достатні для виконання окремим робітником відповідно до його кваліфікації та здібностей. Фактично це є спеціалізацією.

З практичної точки зору спеціалізація означає з'ясування сутності та змісту кожної роботи в організації. Цей процес називається проєктуванням робіт в організації та має такі конкретні результати:

- специфікації робіт;
- посадові інструкції;
- кваліфікаційні характеристики.

Процес проєктування робіт складається з двох стадій:

1. аналіз робіт (аналіз виробничих операцій);
2. власне проєктування робіт.

В процесі аналізу робіт необхідно отримати інформацію про такі три основні аспекти роботи:

- 1) про зміст роботи, тобто про задачі та види діяльності, які мають виконуватися в її межах;
- 2) про вимоги, які ставляться до роботи (освіта, досвід, стаж роботи, наявність відповідного ступеня, ліцензії, навичок, здібностей тощо);
- 3) про середовище, у якому вона здійснюється (умови праці, ступінь відповідальності, ступінь контролю за виконанням з боку начальника, ступінь припустимої помилки тощо).

Проектування робіт – це процес визначення обсягів та змісту кожного виду робіт в організації.

В процесі проектування потрібно визначити дві ключові характеристики роботи:

а) обсяг роботи (кількість різних операцій та/або задач, які виконуються одним робітником та частота їх повторення);

б) змістовність роботи – це відносний ступінь того впливу, який робітник може здійснити на саму роботу або на її середовище, а саме на:

- самостійність в плануванні та виконанні роботи;
- самостійність у визначенні ритму роботи;
- участь у прийнятті рішень тощо.

З розвитком та удосконаленням виробництва все більш почали виявлятися негативні сторони спеціалізації. Виникла потреба змінити традиційну спрямованість проектування робіт. Разом з тим з'явився і новий термін «перепроєктування робіт» або «реорганізація робіт».

До основних методів перепроєктування робіт належать (рис. 1.1):

1) Ротація робіт – переміщення робітників через певні проміжки часу з однієї роботи на іншу. Ротація робіт може бути як горизонтальною так і вертикальною. Переваги:

- накопичується досвід у суміжних сферах;
- усувається одноманітність та монотонність;
- покращується розуміння інших видів діяльності.

2) Формування робочих модулів – ротація у відносно короткі проміжки часу, наприклад, впродовж одного робочого дня.

3) Розширення роботи (JOB ENLARGEMENT) – означає горизонтальне розширення даної роботи за рахунок збільшення кількості операцій, які виконуються в її межах, та частоти повторення циклу роботи. Розширення робіт означає їх диверсифікацію.

4) Збагачення роботи (JOB ENRICHMENT) – це процес поглиблення роботи, підвищення її змістовності. Процес збагачення роботи розширює її вертикально шляхом:

- встановлення безпосереднього зворотнього зв'язку;
- надання можливості навчатися (підвищувати кваліфікацію);
- надання можливості самостійно опрацьовувати графік роботи;
- зменшення ступеня контролю.

5) Використання альтернативних графіків роботи. Найчастіше тут використовуються такі варіанти:

а) «стиснутий робочий тиждень» (програма 4-40, тобто 4-добовий 40-годинний робочий тиждень);

б) «гнучкий час» (робітник має відпрацювати певну кількість годин в тиждень, але він має можливість в певних межах змінювати години початку та закінчення робочого дня).

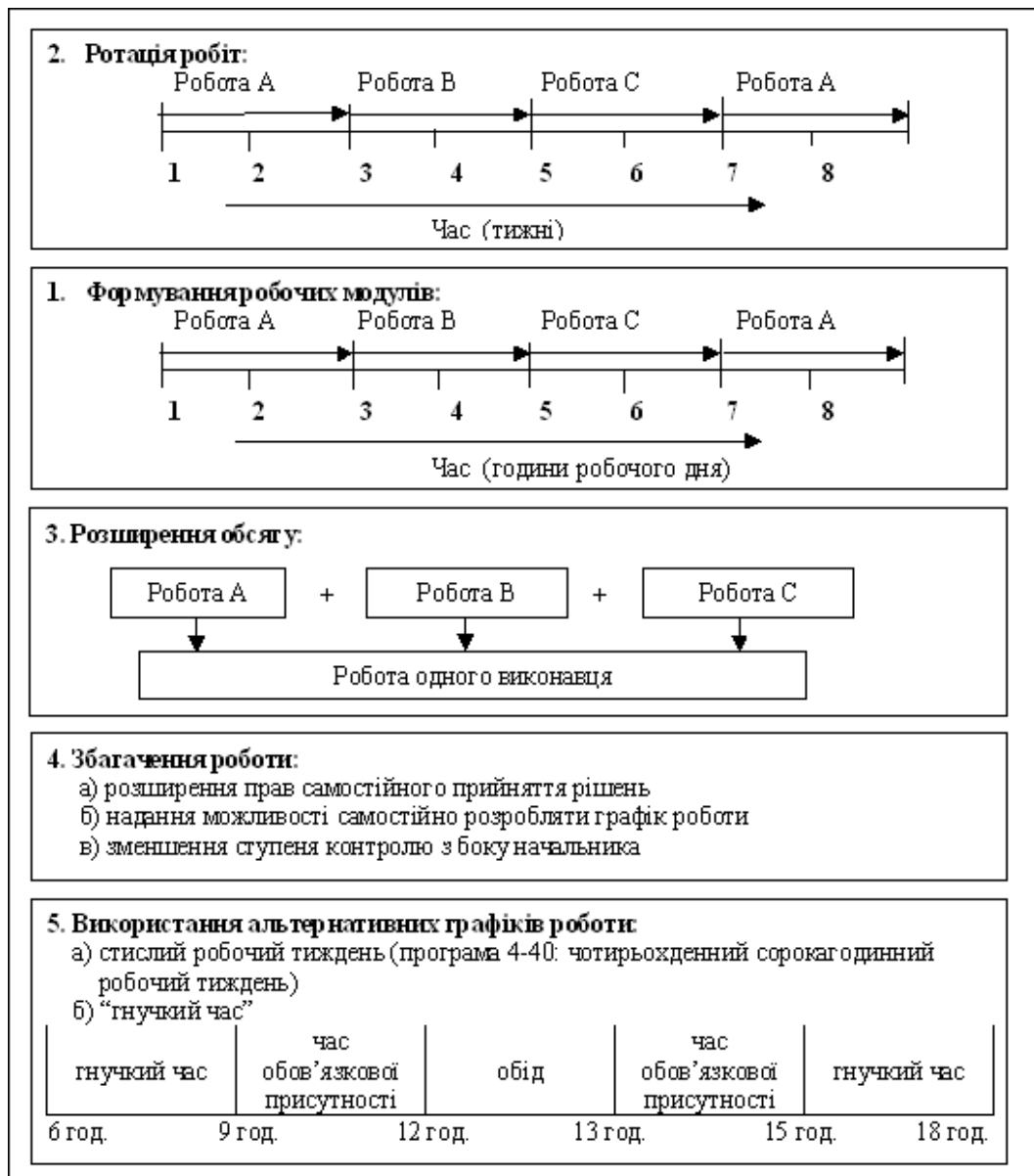


Рис 1.1. Методи перепроєктування робіт в організації

В практиці західних фірм поширені також методи проєктування роботи груп:

- а) створення інтегрованих робочих команд (за типом бригад);
- б) створення автономних робочих команд (завдання доводиться як кінцевий результат діяльності, а решту – вирішує команда);
- в) гуртки якості.

На практиці в процесі перепроєктування робіт досить часто використовується інструмент, який отримав назву «Модель характеристик роботи» Р. Хекмана (МХР).

Згідно з МХР, будь-яку роботу в організації можна охарактеризувати за допомогою 5 базових параметрів (рис. 1.2).

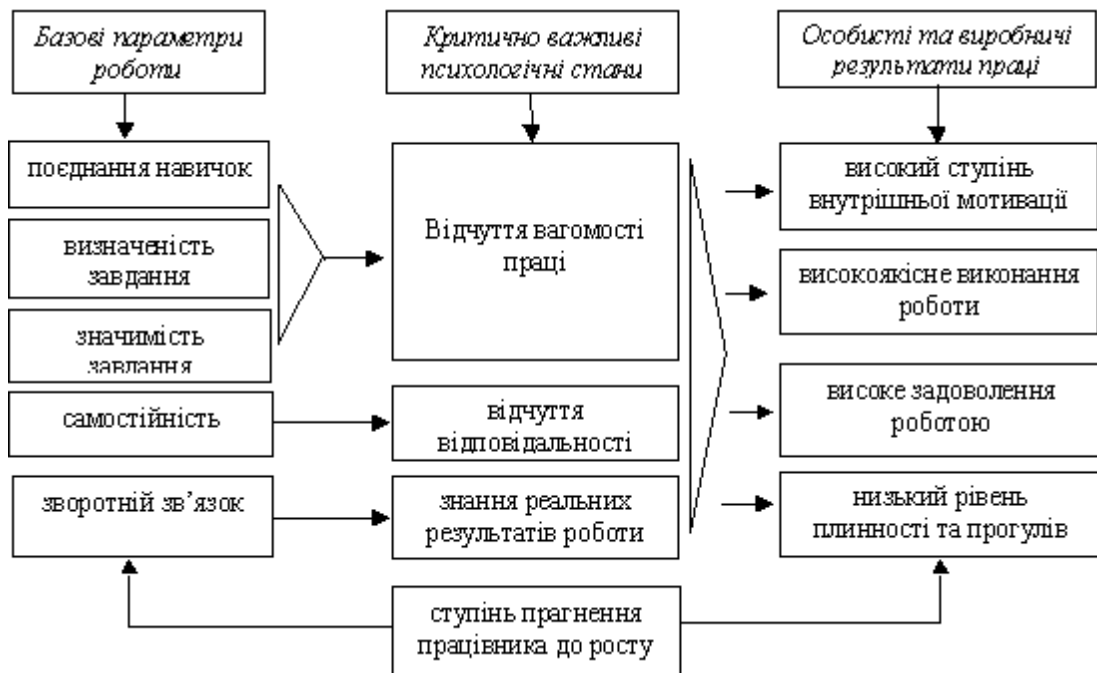


Рис. 1.2. Модель характеристик роботи Р. Хекмана

1) сполучання навичок – це ступінь, у якому робота вимагає варіювання різних дій так, аби робітник мав можливість використовувати декілька своїх різних навичок та здібностей;

2) визначеність завдання – це ступінь, у якому робота в цілому вимагає завершеності, та ступінь, у якому можна ідентифікувати окремі частини роботи;

3) значущість завдання – це ступінь, у якому дана робота впливає на роботу інших співробітників організації;

4) самостійність (автономність) – це ступінь, у якому робота забезпечує реальну свободу дій (незалежність) робітника щодо встановлення графіку роботи та процедур її виконання;

5) зворотній зв'язок – це ступінь, у якому робота вимагає отримання чіткої інформації про ефективність її виконання.

Зазначені базові параметри роботи дозволяють робітникам відчувати три наступні психологічні стани:

1) відчуття значущості роботи, тобто ступінь сприйняття важливості та цінності роботи з позиції робітника;

2) відчуття відповідальності за результати роботи, тобто підзвітності за свою роботу;

3) знання реальних результатів своєї роботи, тобто сприйняття результативності та ефективності виконаної роботи.

Роботи, які організовані так, що забезпечують високий ступінь цих трьох станів, мають призвести до:

- високої мотивації за рахунок самої роботи;
- високої якості виконання робіт;
- високої задоволеності роботою;
- зниження плинності кадрів та кількості прогулів.

2. Департаменталізація – це процес групування робіт і видів діяльності в окремі підрозділи організації (бригади, групи, сектори, відділи, цехи, виробництва тощо).

Відповідно до принципу, який покладено в основу групування видів діяльності, розрізняють декілька базових схем департаменталізації (рис. 1.3):

- функціональну департаменталізацію – за основними функціями управління в організації;
- продуктову департаменталізацію – за окремими видами продуктів, що виробляються фірмою;
- територіальну департаменталізацію – за географією фізичного розташування окремих підрозділів фірми;
- департаменталізація, орієнтована на споживача – за принципом задоволення потреб найвагоміших та значущих для організації споживачів.

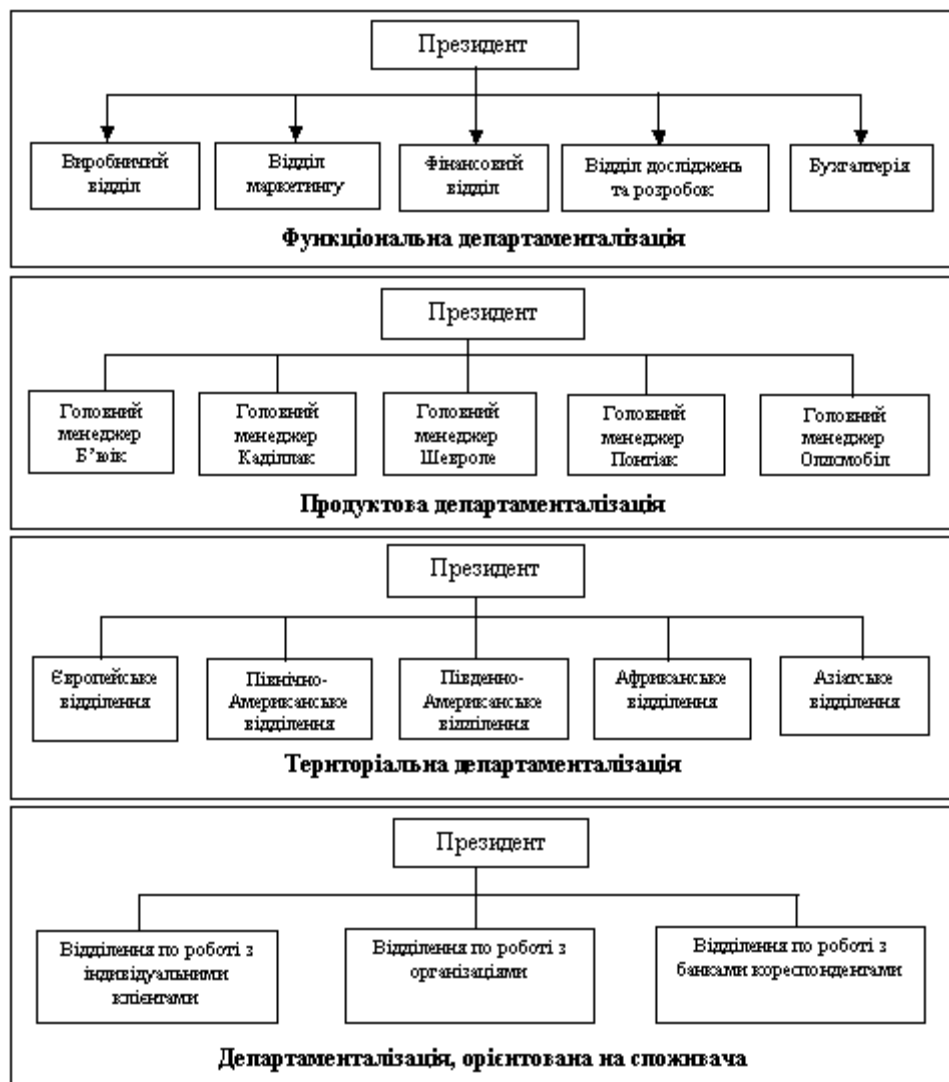


Рис. 1.3. Способи групування структурних одиниць в організації

Кожний із зазначених способів групування обумовлює виникнення проблем координаційного характеру, оскільки має свої переваги та недоліки. Тому на практиці спостерігається змішування базових схем

департаменталізації, тобто використовуються різні способи групування для підрозділів, які знаходяться навіть на одному організаційному рівні.

Після видокремлення окремих підрозділів здійснюється наступний етап організаційного процесу.

3. Делегування повноважень – це процес передавання керівником частини будь-якої своєї роботи та повноважень, необхідних для її виконання, підлеглому, який приймає на себе відповідальність за її виконання. За допомогою делегування повноважень встановлюються формальні відносини та посадові зв'язки працівників в організації. Саме вони слугують основою для упорядкування спільної діяльності підрозділів і забезпечують можливості координувати роботу організації.

Необхідність делегування повноважень є наслідком обмеженості можливостей та здібностей керівника (одна людина не спроможна виконувати весь комплекс робіт по управлінню всією організацією) та необхідності спеціалізації в управлінні.

Делегування повноважень охоплює:

- передавання повноважень (надання підлеглому обмеженого права приймати рішення, використовувати ресурси і спрямовувати зусилля підлеглих на виконання поставлених завдань);
- прийняття відповідальності (прийняття підлеглим зобов'язань виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх задовільне вирішення);
- підзвітність (це вимога до підлеглого, який, використовуючи свої повноваження, має усвідомлювати наслідки своїх дій і повідомляти про них своєму безпосередньому начальнику).

Делегування призводить до позитивних наслідків за умови зваженого узгодження цих трьох складових, які утворюють «піраміду управління» (рис. 1.4).

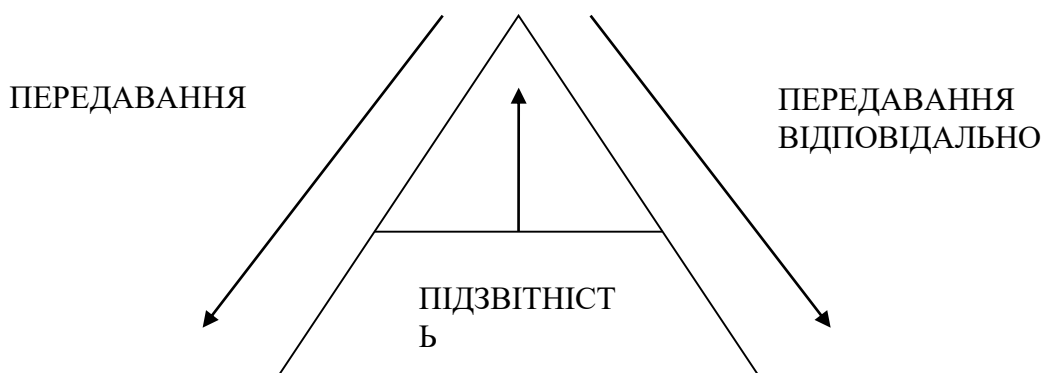


Рис. 1.4. «Піраміда управління»

Відповідальність та повноваження мають бути збалансованими з підзвітністю:

а) за допомогою заохочення у випадках позитивного результату виконання завдання;

б) за допомогою покарання – у випадках негативного результату виконання завдання.

Разом з тим слід зауважити, що підлеглий ніколи не буде нести повної відповідальності за результати дорученої справи, оскільки за неї в цілому відповідає той, хто передає свої повноваження.

Повноваження, що передаються підлеглим, бувають трьох типів: лінійні; штабні; функціональні.

Лінійні повноваження – це повноваження, які передаються від начальника безпосередньо йому підлеглому і далі іншим підлеглим. Делегування лінійних повноважень утворює ієрархію рівнів управління в організації. Така ієрархічна побудова називається «скалярним принципом організації». Отже, повноваження лінійного керівника знаходяться у прямому ланцюгу команд від вищого керівника до виконавця.

Штабні повноваження (апаратні, адміністративні) – це повноваження, що передаються особам, які здійснюють консультативні, обслуговуючі функції щодо лінійних керівників. Повноваження штабного керівника пов'язані з експертизою, підготовкою рекомендацій, підтримкою лінійних керівників. Сутність штабних посадових зв'язків полягає у їх дорадчому характері.

Функціональні повноваження – це повноваження, що дозволяють особі, якій вони передаються, в межах її компетенції пропонувати або забороняти певні дії підлеглим лінійних керівників. Іншими словами, функціональні повноваження дають право контролю за окремими видами діяльності інших підрозділів. При цьому слід зауважити, що функціональні повноваження є обмеженою формою повноважень. Вони охоплюють лише окремі специфічні види діяльності (наприклад, робота з кадрами, організація обліку тощо). Разом з тим, така обмеженість порушує принцип єдиначальності. Підлеглий, на якого розповсюджуються дії функціонального керівника має одразу двох начальників - лінійного та функціонального. Це часто спричинює конфлікти між центральним апаратом управління компанією та керівниками лінійних підрозділів.

4. Діапазон контролю. Внаслідок делегування повноважень в організації виникає кілька організаційних рівнів управління. Кількість організаційних рівнів визначається кількістю співробітників організації безпосередньо підлеглих одному керівникові.

Збільшення кількості рівнів управління суттєво впливає на ефективність діяльності організації:

1) в менеджмент вкладається все більше коштів у зв'язку із зростанням кількості менеджерів;

2) ускладнюються зв'язки між окремими підрозділами, ускладнюється спілкування, викривлюється інформація;

3) ускладнюються процеси планування і контролю.

Вартість управлінських рівнів є настільки значною, що кожному менеджеріві бажано підпорядковувати максимальну кількість підлеглих, роботою яких можна було б ефективно керувати.

Ось чому одним з найважливіших елементів організаційного проектування є встановлення діапазону контролю.

Діапазон контролю – це кількість робітників, безпосередньо підлеглих даному менеджеру.

Проблема постає в визначенні оптимального числа підлеглих.

Для усвідомлення проблеми визначення діапазону контролю часто використовується теорія зв'язків «підлеглий-керівник», запропонована французьким консультантом з управління В.А. Грейкунасом (1933 р.). За теорією Грейкунаса існує 3 види посадових зв'язків «підлеглий-керівник»:

1. прямий одиничний зв'язок (керівник-підлеглий);
2. прямий груповий зв'язок (керівник-можливі групи підлеглих);
3. перехресний зв'язок (зв'язки між підлеглими).

5. Механізми координації. Аби організація функціонувала як єдиний організм, необхідно налагодити взаємодію між створеними організаційними одиницями та окремими виконавцями. Це досягається шляхом створення механізмів координації.

Координація робіт – це процес узгодження дій усіх підсистем організації для досягнення її цілей.

Координація роботи здійснюється:

- 1) або шляхом підпорядкування (вертикальна координація);
- 2) або шляхом встановлення горизонтальних зв'язків між підрозділами, які знаходяться на одному організаційному рівні (горизонтальна координація).

Вертикальна координація ґрунтується на вказівках, які проходять по ланцюгу команд. В межах вертикальної координації менеджер узгоджує роботу своїх підлеглих. Одночасно робота даного менеджера узгоджується його начальником з роботою паралельних підрозділів.

На практиці вертикальна координація реалізується:

- 1) шляхом взаємної комунікації - безпосередні неформальні контакти між членами організації;
- 2) шляхом прямого контролю (надання керівникові повноважень розподіляти завдання та контролювати їх виконання), тобто через використання ієрархії управління;
- 3) шляхом стандартизації діяльності, тобто через визначення способу, за допомогою якого операція (завдання, дія) повинні бути виконані.

Стандартизація здійснюється через застосування: правил; стандартних операційних процедур; опрацювання графіків роботи.

Горизонтальна координація ґрунтується на взаємних контактах співробітників, які знаходяться на одному рівні в ієрархічній структурі.

Горизонтальна координація здійснюється у чотирьох основних формах:

- 1) взаємодопомога;
- 2) оперативні групи (тимчасові робочі групи);
- 3) комісії (постійні робочі групи);
- 4) збори за участю співробітників різних підрозділів організації

Взаємодопомога (особисті взаємозв'язки, взаємні комунікації) – це найпростіша форма координації (безпосередні неформальні контакти між

співробітниками організації). Вона можлива за умови розвинутих неформальних зв'язків в організації та слугує методом збагачення роботи та зменшення кількості контролерів.

Оперативна група (тимчасова робоча група) – це організаційна група, яка створюється з працівників різних підрозділів для виконання спеціального завдання або вирішення специфічної короткострокової проблеми. Оперативна група – це засіб керування спеціальними проектами із залученням багатьох людей із різних підрозділів. Одночасно вона слугує засобом підвищення гнучкості організації та прискорення реакції на зміни.

Комісія – це постійна група, яка сформована з представників різних підрозділів організації з метою вирішення певної довгострокової проблеми або виконання довгострокового завдання.

До методів горизонтальної координації відноситься також організація зборів за участю співробітників різних підрозділів організації.

Існують також так звані нетрадиційні механізми координації, до яких, зокрема, відносяться:

а) організаційна культура – це комплекс цінностей, пріоритетів, неписаних правил, що впливають на ведення справ організацією та в організації.

б) неформальна організація – це система взаємозв'язків між співробітниками організації, які виникають і розвиваються спонтанно (не санкціоновано). Внаслідок цього в організації формуються неформальні центри влади, тобто такі, які не відображені в організаційній схемі.

3. Цілі та задачі організаційного проєктування.

Цілі організаційного проєктування:

- створення нової системи;
- часткове удосконалення наявної організаційної системи;
- радикальне перетворення наявної організаційної системи.

Організаційна система є сукупністю двох частин:

1. механізму внутрішнього функціонування, який включає елементи, необхідні для процесу управлінської та виробничої діяльності (функціональні й організаційні структури, положення про відділи і служби, посадові інструкції, виробниче устаткування, комп'ютерну та організаційну техніку, офісні меблі, мережі зв'язку і систему документообігу);
2. механізму відносин із зовнішнім середовищем, який містить елементи, необхідні для формування сприятливого ділового поля зовнішніх відносин організації (законодавчі акти, домовленості, контракти, угоди).

Задачі організаційного проєктування впливають із загальної теорії систем. Виділимо такі основні задачі організаційного проєктування:

- Визначення та підбір елементів системи у кількісному та якісному відношенні.
- Розміщення елементів системи у просторі.

- Формування горизонтальної (технологічної) та вертикальної (управлінської) структур системи.
- Проектування організаційних структур управління.
- Розробка регламенту процесів, що протікають в системі.
- Встановлення характеру інформаційних взаємозв'язків елементів системи.
- Проектування технології управлінських процесів.

4. Принципи організаційного проектування.

До принципів організаційного проектування відносять:

- Комплексність - охоплення всіх цілей, функцій управління.
- Оптимальність - можливість побудови моделі, що дозволяє оптимізувати оргструктуру.
- Оперативність - керуюче рішення не повинне запізнюватися
- Надійність - безперебійна робота системи купрааління , її життєздатність.
- Гнучкість - здатність функціонувати в умовах змінних цілей і виробничих ситуацій
- Безперервність - збільшення числа розв'язуваних управлінських завдань
- Типовість - уніфікація прийнятих рішень, використання стандартних прийомів
- Принцип нових завдань : рутинні, традиційні, системні, оптимізаційні завдання.

Особливості проектування організацій визначаються специфікою економічних систем, а саме:

- Врахування прояву людського фактору.
- Відображення елементів просторово-тимчасової розподіленості системи управління.
- Розмаїтість умов функціонування організації.
- Опрацювання значного обсягу інформації.
- Необхідність уникнення деформації інформації у власних цілях.

5. Фактори організаційного проектування.

До факторів, що впливають на організаційне проектування відносяться:

1. Цілі організації.
2. Зовнішнє середовище організації.
3. Технологія: масштаб і тип виробництва. Операційність процесу (кількість і складність операцій процесу)
4. Розмір організації.
5. Корпоративна культура.

ЛЕКЦІЯ 2. СКЛАДОВІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЄКТУВАННЯ.

1. Розподіл праці та спеціалізація. Поняття департаментизації, координації, масштабу контролю, ієрархії.

2. Повноваження та відповідальність. Види повноважень.
3. Централізація та децентралізація.
4. Внутрішньоорганізаційні комунікації в проектуванні організації.

Рекомендована та використана література: [1, 2, 3, 4, 5, 10, 15, 23].

1. Розподіл праці та спеціалізація. Поняття департаментизації, координації, масштабу контролю, ієрархії.

Виділяють такі основні елементи, які визначають процес організаційного проектування:

- спеціалізація робіт;
- департаментизація (структуризація);
- делегування повноважень;
- координація.

Спеціалізація робіт. Першою складовою, що забезпечує проектування організації, є спеціалізація робіт. Спеціалізація робіт – це ступінь, до якого загальне завдання організації розділяється на менші частини. Цей процес ще називається проектуванням робіт в організації.

Процес проектування робіт складається з двох стадій:

1. Аналіз робіт (аналіз виробничих операцій).

В процесі аналізу робіт необхідно отримати інформацію про такі три основні аспекти роботи:

- зміст роботи, тобто задачі та види діяльності;
- вимоги, що висуваються до виконання роботи (освіта, досвід, стаж роботи тощо);
- середовище, в якому здійснюється робота (умови праці, ступінь відповідальності тощо).

2. Проектування робіт.

Проектування робіт – це процес визначення обсягів та змісту кожного виду робіт в організації.

В процесі проектування робіт потрібно визначити такі ключові характеристики роботи:

- обсяг роботи (кількість різних операцій та(або) задач, які виконуються одним працівником та частота їх повторювання);
- змістовність роботи – це відносний ступінь впливу працівника на виконання роботи або на середовище, в якому ця робота здійснюється.

Переваги та недоліки спеціалізації. Однією з переваг спеціалізації є те, що вузько визначена робота є простішою, її можна виконувати за допомогою спеціалізованого устаткування. По-друге, коли працівник, який виконує високоспеціалізовану роботу, звільняється або йде у відпустку, менеджер може швидко і за малі кошти навчати когось іншого.

Головний недолік спеціалізації – це те, що виконавці можуть бути незадоволені, оскільки робота їм набридне: ця робота може бути настільки спеціалізованою, що не буде творчою і її не можна буде стимулювати, вона

стає монотонною. Унаслідок цього може збільшитися кількість прогулів, а отже, знизитися якість роботи.

Альтернативи до спеціалізації. З метою уникнення проблем, пов'язаних зі спеціалізацією, менеджери шукають інші підходи до проєктування робіт, щоб забезпечити оптимальний баланс між організаційними вимогами до ефективності і продуктивності та індивідуальними потребами творчості й автономності. Виділяють такі альтернативні підходи:

- ротація робіт;
- укрупнення технологічних операцій;
- урізноманітнення процесу роботи;
- підхід з погляду характеристик роботи;
- метод робочої групи.

Ротація робіт означає систематичний перехід працівників від однієї роботи до іншої, тобто робітник у товарному складі повинен розвантажити вантажівку в понеділок, прийняти товар на склад у вівторок, перевірити рахунки у середу, підготувати замовлений товар у четвер, завантажити вантажівку у п'ятницю. Отже, робота не змінюється, водночас робітники виконують різні функції.

Укрупнення технологічних операцій введене з метою збільшення загальної кількості завдань, які виконує робітник. Унаслідок цього всі працівники виконують широкий спектр завдань, що дає змогу суттєво зменшити рівень незадоволення від роботи.

Урізноманітнення процесу роботи передбачає зростання діапазону і різноманітності завдань. У цьому разі менеджери перестають контролювати деякі ділянки роботи, надаючи більше самостійності працівникам і структуруючи процес. Ці зміни посилюють відповідальність підлеглих.

Підхід з погляду характеристик робіт – це альтернатива до спеціалізації робіт, яка враховує систему робіт і преференції працівників. Він передбачає, що працю можна проаналізувати й удосконалити за такими п'ятьма головними характеристиками:

- різноманітність навиків: кількість різних операцій, що виконує особа під час роботи;
- ідентичність завдань: ступінь, до якого робітник виконує всю або визначену частину всієї роботи;
- значення завдання: відчуття його важливості;
- автономність: ступінь контролю робітника над виконанням роботи;
- зворотний зв'язок: ступінь, до якого робітник знає, чи добре виконано роботу.

Метод робочої групи передбачає, що групі делеговано відповідальність за розробку схеми робіт, яку згодом використовуватимуть під час виконання взаємопов'язаних робіт.

Департаментизація (структуризація). *Департаментизація* – це процес поділу організації на окремі блоки, які можуть називатися відділами, відділеннями та секторами.

Розрізняють такі види департаментизації:

- функціональна департаментизація;
- продуктова департаментизація;
- департаментизація, орієнтована на споживача;
- територіальна департаментизація.

Найпоширенішим підходом до структуризації є *функціональний підхід*, тобто поділ за функціями. *Функціональний підхід* дає змогу групувати роботи. Що потребують однакових або подібних видів діяльності. Він має три головні переваги. По-перше, кожний підрозділ може бути укомплектований професіоналами саме з цієї функціональної галузі. По-друге, полегшений нагляд, оскільки окремий менеджер повинен бути обізнаний лише з порівняно вузьким колом навиків. І, по-третє, набагато легше координувати діяльність усередині кожного підрозділу.

Поділ за продукцією є другим загальним підходом до структуризації. Він передбачає групування та впорядкування видів діяльності навколо продукту або групи продуктів. Більшість великих підприємств застосовують цю форму поділу на відділи для групування видів діяльності на корпоративному рівні або рівні підприємств. Є три головні переваги поділу на відділи за продукцією. По-перше, всі види діяльності, що стосуються одного продукту або групи продуктів, можна легко ув'язати і скоординувати. По-друге. Підвищується швидкість і ефективність ухвалення рішень. По-третє, виробництво окремих товарів або товарних груп можна легше й об'єктивніше облікувати, отже, поліпшується відповідальність відділів за результати роботи.

Поділ за споживачами структурування діяльності організації за відповідністю та взаємодією з певною категорією або групою споживачів. Кредитні відносини в банках, наприклад, звичайно прив'язані до задоволення потреб різного типу споживачів, а саме, бізнесу, споживання. Головна перевага даного підходу полягає в тому, що він дає змогу організаціям використовувати кваліфікованих спеціалістів для налагодження відносин з конкретними споживачами чи їхніми групами.

Поділ за розміщенням (регіональна департаментизація). Поділ за розміщенням передбачає групування діяльності на підставі певних географічних місцевостей чи регіонів. Головною перевагою даного підходу є те, що він дає змогу організації легко реагувати на специфіку споживання і характеристики середовища в різних регіонах.

Координація. Координація – це процес стикування дій різних посад та підрозділів організації. Потреба в координації обумовлюється взаємозалежністю між відділами в організації: чим більша взаємозалежність між відділами. Тим більша потреба в координації для ефективної діяльності організації. Є три головні форми взаємозалежності: пряма, послідовна, зворотна. Пряма взаємозалежність – це найнижчий рівень взаємозалежності. Підрозділи, між якими є пряма взаємозалежність, мало взаємодіють, оскільки результати їхньої діяльності об'єднують на організаційному рівні. Крамниці одягу The Gap діють із прямою взаємозалежністю. Кожна крамниця має свій поточний бюджет, персонал тощо. Однак видатки та надходження з кожного

відділу підсумовують разом на корпоративному рівні. Усі ці крамниці взаємопов'язані так, що успіх або занепад однієї неодмінно відобразиться на іншій, хоча ці організаційні одиниці в цілому постійно не взаємодіють.

У послідовній взаємозалежності результат діяльності одного підрозділу є початковим для іншого у послідовному порядку. Це дає можливість підтримувати помірний рівень взаємозалежності. В Nissan, наприклад, один завод виробляє двигуни і відправляє їх на інший завод, де ці двигуни використовують для збирання автомобілів. Заводи взаємопов'язані в тому, що складальний завод повинен отримати двигуни із заводу, де їх попередньо виробляють, перед збиранням автомобілів. Однак рівень взаємозалежності в цьому випадку односторонній, бо завод, на якому виготовляють двигуни, не залежить від заводу, де збирають автомобілі.

Зворотна взаємозалежність виникає тоді, коли діяльність між підрозділами відбувається в обох напрямках.

Методи структурної координації. Існують багато методів координації, оскільки кожна організація ставить до них свої вимоги:

- ієрархія;
- правила та стандартні процедури, в яких фіксується порядок координаційних дій.
- створення спеціальної комісії. Спеціальну комісію створюють тоді, коли виникає потреба в координації, а однієї особи вже недостатньо. У такому разі до спеціальної комісії з кожного підрозділу призначають особу, відповідальну за координацію, отже, функція координації поширюється горизонтально між представниками різних відділів.
- створення інтеграційних відділів. Інтеграційні відділи дещо нагадують спеціальні комісії, однак відрізняються терміном дії. Інтеграційний відділ має більше повноважень, ніж спеціальна комісія і йому можуть делегувати навіть певне бюджетне керування організацією.

Масштаб керованості й контролю. При проектуванні організації необхідно приймати рішення про те, скільки людей або робіт безпосередньо може бути ефективно об'єднане під єдиним керівництвом. Типи міжособистісних контактів:

- прямі двосторонні;
- прямі множинні;
- комбінація тих та інших.

Перші – це відносини між керівником і конкретним підлеглим, а другі – це відносини керівника із двома або більше підлеглими, треті – це відносини між підлеглими (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Взаємозв'язок між числом підлеглих і кількістю контактів, з якими має справу керівник

Тип контактів	Число підлеглих									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Перший</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Другий</i>	0	1	3	6	0	5	1	8	6	45
<i>Третій</i>	0	1	4	1	6	7	20	47	02	1013

Фактори, що впливають на визначення масштабу керованості:

- схожість робіт
- територіальна відстань робіт
- складність робіт.

Інша група факторів пов'язана з тими, ким керують і хто керує:

- рівень підготовки підлеглих;
- рівень професіоналізму керівника.

Фактори, що мають відношення до самого керівництва й організації:

- ступінь ясності в делегуванні прав і відповідальності;
- ступінь чіткості в постановці цілей;
- ступінь стабільності (частота змін) в організації;
- ступінь об'єктивності у вимірі результатів роботи;
- техніка комунікації;
- ієрархічний рівень організації;
- рівень потреби в особистих контактах з підлеглими.

Оптимальний масштаб керованості для вищої ланки організації – число підлеглих в одного керівника не повинне перевищувати цифру 7. У нижній ланці організації в одного керівника може бути до 20-30 підлеглих. За рахунок більш широкого використання інформаційних систем і групової роботи можливе їхнє збільшення (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Масштаб керованості для різних типів виробництв

Рівень організації	Штучне виробництво	Масове виробництво	Досвідчене виробництво
<i>Вища ланка</i>	4	7	10
<i>Нижня ланка</i>	23	48	15

В основі виміру організаційних змінних: схожість робіт, територіальна роз'єднаність, складність робіт, потреба в керівництві й контролі, потреба в координації, рівень планування робіт.

Ієрархія в організації і її ланки. Ієрархія означає розташування частин цілого в порядку від вищого до нижчого, а для організації - це просто структура влади, або ланковість.

Рівнем керування в організації вважається та її частина, в рамках якої й у відношенні якої можуть прийматися *самостійні рішення* без їхнього обов'язкового узгодження.

Кількість рівнів керування визначає «поверховість» організації.

Розподіл прав і відповідальності. *Перша* система будується на основі принципу єдності підпорядкування, а її схема чимсь схожа на «ялинку». Веберівська бюрократична організація відрізняється високою чіткістю у фіксації прав і відповідальності керівника кожного рівня, дозволяє знайти відповідального за невдачу. *Друга* система — система подвійного або множинного підпорядкування «мотрійка» побудована так, що права й відповідальність вищестоящого керівника повністю поглинають права й відповідальність всіх нижчестоящих керівників. При такій системі права й відповідальність розпилені між багатьма рівнями організації, тут практично неможливо знайти винного за те, що відбулося. Система свідомо допускає наявність двох і більше осіб, які мають однакові повноваження щодо об'єкта керування. Таке положення дозволяє вищому ешелону влади здійснювати тотальний контроль.

Централізація і децентралізація. *Централізація* — це концентрація прав прийняття рішень, зосередження владних повноважень на верхньому рівні керівництва організації. Централізація є реакцією організованої системи, спрямованої на запобігання перекручування інформації при передачі її через всю кількість, що збільшується, рівнів керування.

Децентралізація — це передача або делегування відповідальності за ряд ключових рішень, а отже, і передача відповідної цієї відповідальності прав на нижні рівні керування організацією.

Ступінь централізації або децентралізації визначають:

- число рішень, прийнятих на кожному з рівнів керування;
- важливість рішення для організації в цілому;
- ступінь контролю за виконанням ухваленого рішення.

Капіталоемкість прийнятих рішень. Вказується конкретна сума, в межах якої керівник може приймати рішення.

Диференціація й інтеграція. *Диференціація* — розподіл в організації робіт між її частинами або підрозділами таким чином, щоб кожна з робіт одержала певний ступінь завершеності в рамках даного підрозділу.

Інтеграція означає рівень співробітництва, що існує між частинами організації і забезпечує досягнення їхніх цілей у рамках вимог, пропонованих зовнішнім оточенням. Різні комбінації цих факторів впливають на відносини між частинами або підрозділами організації і застосовуються в проектуванні організації (рис. 2.1).

Високий	Ситуація, коли зусилля з інтеграції підрозділів перевищують потреби диференціації	Ситуація, що потребує залучення значної кількості ресурсів і використання складних інтеграційних механізмів
Рівень інтеграції	2	3
Низький	Ситуація, що не потребує створення спеціальних інтеграційних механізмів	Ситуація, коли зусилля по інтеграції підрозділів не відповідають вимогам диференціації
	1	4
	Низький	Високий
	Рівень диференціації	

Рис. 2.1. Матриця моделі «диференціація та інтеграція»

2. Повноваження та відповідальність. Види повноважень.

Повноваження - обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля деяких її співробітників на виконання нових завдань. Повноваження делегуються посаді, а не певній особі, яка обіймає цю посаду, тобто «честь віддається мундирові, а не людині». Якщо особа міняє роботу, то вона втрачає повноваження старої посади і отримує повноваження нової.

Повноваження та владу часто плутають. Повноваження визначається як делеговане, обмежене певній посаді право використовувати ресурси організації. Тоді як влада - це реальна здібність діяти та мати можливість впливати на ситуацію. Можна мати владу, не маючи повноважень. Інакше кажучи, особа, яка обіймає посаду, має право діяти, а влада визначає, що вона реально може робити. Способи використання влади можуть як позитивно, так і негативно впливати на організацію. Повноваження завжди обмежені і залежно від характеру обмежень розрізняють лінійні та апаратні (штабні) повноваження.

Лінійні повноваження передаються безпосередньо від начальника до підлеглого і далі до інших підлеглих. Саме лінійні повноваження дають керівнику узаконену владу для спрямовування своїх безпосередніх підлеглих на досягнення поставлених цілей. Керівник, який має лінійні повноваження, може приймати певні рішення та діяти у визначених питаннях без згоди з іншими керівниками в тих межах, які встановлені організацією, законом, звичками. Наприклад, директор мав право брати на роботу людей, встановлювати їх заробітну плату, давати вказівки бухгалтеру на оплату придбаних приладів тощо.

Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління організації. Процес створення ієрархії має назву «*скалярний процес*». Оскільки повноваження розпоряджатися людьми звичайно передається через скалярний процес, то така ієрархія має назву скалярного ланцюга, або ланцюга команд. Найбільш знайомим прикладом ланцюга команд може слугувати ієрархія військових організацій. Згідно з дослідженнями адміністративної школи

управління, військові, урядові, ділові та релігійні організації засновані на ієрархічній системі взаємовідносин начальників та підлеглих. Ланцюг команд, який створений делегуванням повноважень, є характерною ознакою всіх формальних організацій, окрім найменших.

Однак бувають випадки, коли лінійні повноваження не можуть забезпечити потреби організації. Стрімкий розвиток та ускладнення технологій, динамічні зміни в навколишньому середовищі викликали необхідність в організації використовувати кваліфікованих фахівців різних спеціальностей. Наприклад, будь-якому промисловому підприємству необхідні фахівці з бухгалтерського обліку, планування, електрообладнання, енергетики, зварювального виробництва, обчислювальної техніки, програмування. Всі ці фахівці утворюють адміністративні (штабні) апарати підприємства.

Адміністративний апарат виконує так багато функцій у сучасній організації, що їх навіть неможливо перелічити. Класифікують адміністративний апарат на три основні типи: консультативний, обслуговуючий та особистий.

Консультативний апарат формується тоді, коли лінійному керівництву необхідно вирішити проблему, яка потребує спеціальної кваліфікації. До обов'язків цих фахівців входить консультування лінійного керівництва з окремих галузей знань, на яких вони спеціалізуються. Найчастіше консультативний апарат використовується з галузі права, найновішої та спеціальної технології, навчання та підвищення кваліфікації, консультування по роботі з кадрами.

Обслуговуючий апарат. Прикладом такого апарату може слугувати відділ кадрів, що веде особисті справи співробітників, шукає та перевіряє потенційних кандидатів на роботу та в деяких випадках надає необхідні кадри лінійному керівництву. До обслуговуючого апарату належать служби зв'язку з громадськістю (public relations), відділи маркетингу, фінансування, планування, матеріально-технічного забезпечення та ін. Ці підрозділи готують керівництву інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень.

Особистий апарат - це різновид обслуговуючого апарату, який формується, коли керівник наймає секретаря та помічника. До обов'язків особистого апарату входить виконання того, що потребує керівник. В організації члени цього апарату не мають повноважень. Якщо вони діють, то це робиться за дорученням керівника. Особистий апарат, як правило, не маючи формальних повноважень, має велику владу. Працівники, які знаходяться на нижчих щаблях ієрархії, ніж їх безпосередні керівники, запобігають перед членами особистого апарату, щоб мати доступ до начальника.

Якщо керівник щиро прислуховується до порад свого особистого апарату або залежить від нього, то влада цього апарату значно зростає.

Штабні повноваження (апаратні, адміністративні) – це повноваження, що передаються особам, які здійснюють консультативні, обслуговуючі функції щодо лінійних керівників. Повноваження штабного

керівника пов'язані з експертизою, підготовкою рекомендацій, підтримкою лінійних керівників.

Основні види штабних повноважень:

- рекомендаційні повноваження;
- «паралельні» повноваження.

Повноваження адміністративного апарату були спочатку обмежені консультаціями лінійному керівництву, коли останнє зверталось за порадою. Коли апаратні повноваження зводились до *рекомендаційних повноважень*, малося на увазі, що лінійне керівництво звертатиметься за допомогою у разі необхідності. Але життя довело, що коли повноваження штабного апарату мають рекомендаційний характер, то часто необхідні зусилля, щоб переконати лінійних керівників у цінності послуг і пропозицій. Навіть коли за порадою звернулись та її сприйняли, то лінійні керівники все одно можуть її зневажити, бо це може зашкодити справі та призвести до конфліктної ситуації.

Оскільки апарат може відчувати труднощі в спілкуванні з лінійним керівництвом, фірма іноді розширює повноваження апарату до обов'язкових узгоджень з ними певних рішень. Коли узгодження обов'язкові, лінійне керівництво повинно обговорити відповідні ситуації із штабним апаратом перед тим, як діяти, або надати вищому керівництву свої пропозиції. Однак лінійне керівництво не зобов'язане додержуватись рекомендацій апарату. Наприклад, відділ маркетингу проводить дослідження ринку для виробничого відділу. Лінійне керівництво виробничого відділу може сприйняти або не сприйняти рекомендації відділу маркетингу, але згідно з правилами оцінка ринку має бути проведена і з нею мають бути ознайомлені лінійні керівники навіть тоді, коли вище керівництво ще не прийняло рішення щодо випуску нового продукту.

«Паралельні повноваження» – це повноваження, що дозволяють особі, якій вони передаються, в межах її компетенції пропонувати або забороняти певні дії лінійного керівництва. Такі повноваження необхідні для встановлення системи контролю, врівноваження влади та запобігання грубих помилок. Найширше використовуються паралельні повноваження в урядових організаціях. Президент має паралельні повноваження в обмеженому вигляді. На наших підприємствах використовують паралельні повноваження для контролю фінансових витрат, для чого необхідні два підписи у разі великих витрат.

Апарат, який має функціональні повноваження, може як запропонувати, так і заборонити дії в сфері своєї компетентності, функціональні повноваження широко використовуються в тих сферах діяльності підприємництва, де необхідна однаковість (методи бухгалтерського обліку, трудові взаємовідносини та контроль зайнятості).

Ми розглянули варіанти повноважень, які має апарат відносно до лінійної структури. В багатьох великих організаціях адміністративний апарат являє собою підрозділ з більш ніж одним рівнем управління. Таким чином, сам штабний апарат має лінійну організацію і звичайно ланцюг команд.

Менеджери апаратної ієрархії мають лінійні повноваження відносно до своїх підлеглих, незалежно від того, який характер їх повноважень до організації.

Функції управління взаємозв'язані і неефективне делегування завдань і повноважень позначається на кожній функції. Тому дуже важливо визначити, яка діяльність належить до лінійної, а яка - до апаратно-штабної.

Традиційно до лінійної діяльності належить виробнича, збутова та фінансова функції підприємства, Лінійна діяльність - це та, яка безпосередньо пов'язана із створенням, фінансуванням і збутом товарів та послуг, які виробляє організація.

Апарат допомагає виконанню основних функцій, як кваліфікована медсестра допомагає хірургу під час операції. Хірург, мабуть, зміг би врятувати життя пацієнта в екстреному випадку без допомоги медсестри, але ризик зменшується і робота виконується спокійніше і якісніше завдяки її допомозі. З іншого боку, медсестра не може успішно виконати операцію - досягти цілі організації - без хірурга.

При визначенні того, які конкретні види діяльності слід віднести до апаратно-штабних, залежить від місії, цілей та стратегії організації. Структура будь-якої організації залежить від стратегії, різноманітність цілей приводить до фундаментальних відмінностей у структурі. Наприклад, викладання, як правило, на підприємстві є апаратною функцією і лінійною у вузі.

Делегування означає передачу завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання. Це поняття закладене в основних принципах управління, сформульованих Анрі Файолем, є одним з тих, які хибно сприймають і використовують більшість керівників. Не розуміючи необхідності делегування того, що потребує зростання ефективності управління, багато видатних підприємців зазнали невдач саме через нехтування делегуванням в той час, коли їх організація ставала великою.

Для того, щоб правильно використовувати принцип делегування повноважень, необхідно з'ясувати, що являє собою відповідальність. **Відповідальність** – це зобов'язаність вирішувати поставлені завдання та відповідати за якість їх виконання, тобто людина, яка займається якоюсь справою, обіймає певну посаду в організації, несе відповідальність за якість виконуваної роботи перед особою, яка надає повноваження, отримує заробітну плату. Слід чітко розуміти, що відповідальність не може бути делегована. Це означає, що з керівника не знімається відповідальність за невиконане завдання, якщо з цим завданням не справився підлеглий, тобто, якщо не виконані завдання по збуту з вини підлеглих, то перед комерційним директором відповідальність несе начальник відділу збуту.

У разі розподілу повноважень менеджери повинні вирішити два специфічні питання: делегування і децентралізацію.

Делегування повноважень має базуватися на засадах (принципах):

- єдиноначальності;
- обмеження норм керівництва (діапазону контролю);
- закріпленої відповідальності;
- відповідності прав та обов'язків;

- звітності по відхиленням;
- передачі відповідальності за роботу на найнижчий рівень;

1. Згідно з *принципом єдиноначальності* працівник має отримувати повноваження лише від одного начальника і відповідати лише перед цією людиною. Якщо у працівника виникла необхідність вирішення певної проблеми, то він не має права звернутися через голову свого безпосереднього начальника до керівника вищого рангу. Також керівник вищого рівня не може віддавати свої розпорядження працівнику, обминаючи його безпосереднього начальника.

2. Іншим принципом, на якому ґрунтується делегування повноважень – це *обмеження норми керування (діапазону контролю)*. *Норма керування* – це кількість працівників, якими безпосередньо управляє керівник. На визначення цієї норми було приділено багато уваги вченими "адміністративної" школи управління, які встановили, що найкращою нормою є 7-10 підлеглих. Хоча, як встановлено експертним шляхом, можна виділити три основні варіанти чисельності працівників, які безпосередньо підкоряються одному керівникові:

- 4-7 – підлеглі виконують різні функції;
- 8-20-підлеглі виконують схожі функції;
- 21-40-підлеглі виконують однакові функції.

Норма керування для керівників вищого рівня управління складає 4-11 осіб. З переходом до нижчих рівнів управління норма керування збільшується у 2-4 рази.

Необхідно правильно поєднувати централізацію та децентралізацію функцій управління з нормами керування. Наприклад, при зменшенні норми керування підвищується ефективність керівництва, але одночасно вимагається додаткова децентралізація функцій управління, що призводить до збільшення чисельності ступенів в ієрархії управління, а це знижує ефективність управління. Це залежить від умов та задач функціонування та розвитку конкретних виробничих систем.

Рівень управління, характер завдань, що розв'язуються, характеристики підлеглих і здібності керівника - все це відіграє роль у визнанні кількості осіб, які безпосередньо і ефективно контролюються керівником.

Оптимальна кількість працівників, які безпосередньо підпорядковані одному керівнику, визначається:

- здібностями начальника;
- здібностями та кваліфікацією робітників (менше кваліфіковані, молоді працівники потребують більшої уваги);
- типом роботи (наприклад, якщо темп роботи диктується технологічним процесом, конвеєром, то такі роботи потребують меншого контролю, і як наслідок, кількість робітників збільшується);
- територіальним розміщенням;
- мотивацією працівників;
- важливістю роботи.

Управлінська норма є також головним визначником того, є організація вертикальною чи горизонтальною. Згідно з дослідженням Sears, вертикальна структура, порівняно з горизонтальною, є дорожчою (це зумовлено великою кількістю залучених менеджерів) і створює багато комунікативних проблем (унаслідок більшої кількості людей, через яких повинна пройти інформація). З іншого погляду, висока управлінська норма в організаціях з горизонтальною структурою приведе до збільшення адміністративної (унаслідок малої кількості менеджерів) та контролювальної (унаслідок збільшення кількості підлеглих, що звітують кожному менеджеру) відповідальності.

3. *Принцип закріпленої відповідальності* при делегуванні означає, що звільнити від відповідальності керівника може лише його начальник. Делегування - це процес розподілу відповідальності за підлеглим. Але делегування відповідальності підлеглому не знімає цю відповідальність з особи, яка її надала. Якщо підлеглий забув зробити якусь роботу, то винний і підлеглий, і його керівник.

4. *Принцип відповідності прав обов'язкам* означає, що обсяг делегованих повноважень повинен відповідати обов'язкам. Якщо ви дали завдання своєму підлеглому, то ви повинні надати йому і повноваження, які б відповідали виданому завданню: права використовувати необхідні ресурси (матеріальні, людські, фінансові). Неспроможність керівництва надати достатніх прав своїм підлеглим, як правило, пояснюється:

- політичними мотивами;
- недовірою в здібності людини, впевненістю в тому, що якщо необхідно буде виконати роботу добре, то вам прийдеться робити її самому;
- прагнення до влади - небажання керівників відмовлятися від своїх прав, тому, що це, на їх думку, привело б до втрати відчуття своєї значимості.

5. *Принцип звітності за відхиленнями* зобов'язує доповідати начальнику про всі фактичні або очікувані зміни в досягненні поставлених цілей і завдань. Це означає, що підлеглий повинен доповідати своєму начальнику лише про відхилення від наміченого ходу справ. Член команди корабля, який стоїть на вахті, повинен доповісти капітану, якщо корабель тоне, але йому немає необхідності через кожні півгодини доповідати, що корабель на плаву.

6. *Принцип передачі відповідальності за роботу* на можливо більш низький рівень управління свідчить про те, що слід передавати будь-яке завдання на найнижчий рівень організації, який спроможний забезпечити його успішне виконання. На превеликий жаль, цей принцип порушується з двох причин. Або люди не знають цього принципу, або поступаються своєму природному бажанню повернутися до звичної роботи. Друга причина спонукає людей, яких тільки-но підвищили по службі, виконувати більш звичну роботу. Електрик, якого нещодавно призначили майстром, часто допомагає електрику, замість того, щоб керувати роботою своєї бригади. Людині по своїй природі притаманно ухилятися від творчої роботи, тому що така робота завжди важка. Часто ми прагнемо звичайної роботи, оскільки вона легша.

3. Централізація та децентралізація.

Децентралізація – це процес систематичного передавання повноважень по всій організації до менеджерів середнього і нижчого рівня. Отже, у децентралізованій організації право ухвалення рішень і повноваження делеговані згідно із субординацією вниз.

Централізація – це процес систематичного утримування влади в руках менеджерів вищого рівня. Тому в централізованих організаціях право ухвалення рішень і влада належать вищому рівню менеджменту.

Ступінь централізації або децентралізації визначають:

- число рішень, прийнятих на кожному з рівнів керування;
- важливість рішення для організації в цілому;
- ступінь контролю за виконанням ухваленого рішення.

4. Внутрішньоорганізаційні комунікації в проектуванні організації.

Комунікація – це обмін інформацією, на основі якого керівник отримує інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень, і доводить прийняті рішення до співробітників організації. Якщо комунікації налагоджені погано, рішення можуть надаватися помилковими, люди можуть так розуміти чого ж хоче від них керівництво, або, нарешті, від цього можуть страждати міжособистісні відносини. Ефективністю комунікацій часто визначається якість рішень і те, як вони насправді будуть реалізовані.

Комунікації бувають зовнішні і внутрішні, вертикальні і горизонтальні.

Зовнішні комунікації - це комунікації між організацією і середовищем. Від факторів зовнішнього середовища залежать комунікаційні потреби організації.

Внутрішні комунікації - це комунікації всередині організації між різними рівнями і підрозділами.

Основні функції комунікації:

- Інформативна - передача істинних або помилкових відомостей.
- Інтерактивна (спонукальна) - організація взаємодії між людьми, наприклад, узгодження дій, розподіл функцій, вплив на настрої, переконання, поведінку співрозмовника шляхом використання різних форм впливу: навіювання, наказ, прохання, переконання.
- Перцептивна функція - сприйняття один одного партнерами по спілкуванню і встановлення на цій основі взаєморозуміння.
- Експресивна - збудження або зміна характеру емоційних переживань.

Під комунікацією розуміють процес обміну інформацією між двома або більше особами, який забезпечує їх взаєморозуміння. Для здійснення процесу комунікації необхідні, принаймні, 4 умови:

1) наявність щонайменше двох осіб: відправника - особи, яка генерує інформацію, що призначена для передавання; одержувача - особи, для якої призначена інформація, що передається;

2) наявність повідомлення, тобто закодованої за допомогою будь-яких символів інформації, призначеної для передавання;

3) наявність каналу комунікації, тобто засобу за допомогою якого передається інформація;

4) наявність зворотного зв'язку, тобто процесу передавання повідомлення у зворотному напрямку: від одержувача до відправника. Таке повідомлення містить інформацію про ступінь сприйняття і зрозумілості отриманого ним повідомлення.

В процесі комунікації, виділяють **такі етапи:**

1) формування концепції обміну інформацією;

2) кодування та вибір каналу;

3) передавання повідомлення через канал;

4) декодування;

5) усвідомлення змісту ідеї відправника;

6) зворотній зв'язок.

Комунікації – це процес обміну інформацією, в результаті якого менеджер одержує вихідну інформацію, розпорядження чи доводить свої рішення до адресата.

Витрати робочого часу на комунікації у керівника можуть складати від 50 до 90%. Неефективні комунікації – одна з головних сфер виникнення проблем. Опитування свідчать, що 73% американських і 85% японських керівників вважають неефективні комунікації головною перешкодою на шляху досягнення ефективності їхніх організацій.

Внутрішньоорганізаційні комунікації включають:

- міжрівневі комунікації;
- комунікації між різними підрозділами;
- комунікації керівник - підлеглий, між керівником і робочою групою;
- неформальні комунікації.

У процесі управління здійснюються комунікації по вертикалі і по горизонталі між підрозділами. По спадній передається інформація про прийняті рішення на вищих рівнях (поточні задачі, конкретні завдання, рекомендації). По висхідній передається інформація про завантаження устаткування, кількість працюючих, надходження сировини, випуск продукції тощо.

Для координації задач і дій між підрозділами організації потрібен обмін інформацією, тому утворюються горизонтальні комунікації.

Дві третини всієї діяльності на підприємстві - це діяльність, заснована на комунікаціях керівник - підлеглий. Вони відносяться до комунікацій по вертикалі, але виділяються в окрему групу, тому що безпосередньо впливають на виробничий процес.

Приведені вище комунікації відносяться до категорії формальних комунікацій, тому що визначаються виробничою необхідністю і здійснюються по формальних каналах.

Неформальні комунікації не дотримуються загальних правил організації і засновані на системі особистих відносин між співробітниками. Подібні

комунікації існують через прагнення працівників знати ту інформацію, яку не можна одержати формальними каналами. Ці комунікації називають слухами.

Визначену роль в організації грають формальні і неформальні комунікації з неформальними групами. Часто думки, що складаються в неформальних групах і надходять до керівників неформальними каналами, дають можливість приймати вірні рішення чи то випереджати конфліктні ситуації.

В залежності від статусу комунікації (санкціоновані, чи несанкціоновані вищим керівництвом) розрізняють формальні та неформальні комунікації.

Формальні комунікації є наслідком ієрархії влади в організації, відповідають прямому ланцюгу команд і є частиною комунікацій, необхідних для виконання певної роботи в організації.

Неформальні комунікації виникають спонтанно, несанкціоновано менеджментом. Вони підтримують формальні комунікації, заповнюють розриви, що існують у формальних комунікаціях і переслідують такі цілі:

- надають можливість робітникам організації задовольнити потреби в соціальній взаємодії;
- здатні спростити результати діяльності організації, створюючи альтернативні, часто більш швидкі та ефективні проти формальних, канали обміну інформацією.

За характером спрямованості розрізняють такі типи організаційних комунікацій:

- міжрівневі комунікації;
- горизонтальні або бокові комунікації;
- діагональні комунікації.

В рамках міжрівневих комунікацій виділяють: низхідні і висхідні.

Низхідні комунікації - це передавання інформації з вищих рівнів управління на нижчі. Вони використовуються для спрямування, координації і оцінки діяльності підлеглих. За допомогою низхідних комунікацій підлеглим передається інформація про поточні завдання, прорекомендовані процедури, прийняття рішень тощо.

Висхідні комунікації - це передавання інформації з нижчих рівнів управління на вищі. За допомогою таких комунікацій керівники отримують інформацію про стан справ на нижчих рівнях управління, а саме: про поточні проблеми робітників; про хід виконання поставлених задач; про те, що може сприяти вдосконаленню діяльності організації тощо. Обмін інформацією по висхідній здійснюється у формі звітів, пропозицій, пояснювальних записок тощо. Висхідні комунікації мають тенденцію до більшого викривлення інформації проти низхідних.

Горизонтальні комунікації мають місце між членами однієї групи або співробітниками рівного рангу. Вони необхідні для того, щоб прискорити і полегшити обмін інформацією в організації, координувати і інтегрувати різні функції в організації. Горизонтальні комунікації можуть бути як формальними, так і неформальними.

Діагональні комунікації - це комунікації, які перехрещують функції і рівні управління організації, проходять крізь них. Вони важливі в ситуаціях, коли члени організації не можуть здійснювати ефективний обмін інформацією по іншим каналам.

Вертикальні, горизонтальні та діагональні комунікації можуть мати різну конфігурацію. Способи поєднання окремих елементів, з яких вони складаються, конфігурацію цих елементів прийнято називати комунікаційними мережами. В теорії управління виділені п'ять базових (первинних) типів комунікаційних мереж:

- 1) ланцюгова мережа;
- 2) Y- мережа;
- 3) розкладена мережа;
- 4) кільцева мережа;
- 5) мережа повного взаємозв'язку (багатоканальна).

Вибір типу комунікаційної мережі залежить від цілей, які ставить перед собою менеджер.

Мережа неформальних комунікацій отримала назву «виноградної лози». По такій мережі розповсюджується неточна, неповна, не завжди перевірена інформація, яку прийнято називати «чутками». Чутки є невід'ємним елементом системи комунікацій будь-якої організації. Інформація по мережі неформальних комунікацій розповсюджується набагато швидше, ніж по каналам формального зв'язку. Неформальні комунікаційні мережі мають практичний інтерес для менеджера, оскільки через них розповсюджується інформація, яку підлеглі вважають:

- важливою;
- такою, що викликає стурбованість.

Знаючи зміст чуток, менеджер може вчасно виправити ситуацію, як через канали формальних комунікацій, так із використанням неформальних комунікаційних мереж.

ЛЕКЦІЯ 3. МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЄКТУВАННЯ.

1. Системний підхід до організаційного проєктування.
2. Структурно-процесний підхід до організаційного проєктування.
3. Функціональний підхід до проєктування організаційних структур.
4. Методи організаційного проєктування.

Рекомендована та використана література: [1, 2, 3, 4, 5, 12, 13, 15, 22].

1. Системний підхід до організаційного проєктування

Основні положення системного підходу. **Система** – це сукупність взаємодіючих елементів, які являють собою цілісне утворення із новими властивостями, відсутніми у її елементів.

Системний підхід характеризується такими основними ознаками:

- Організацію слід розглядати як цілісність із особливими властивостями, яка складається з елементів і підсистем зі специфічними властивостями. Ці елементи та підсистеми, залишаючись відносно відособленими, вступають у взаємодію між собою. Так, підприємство складається з технічної, інформаційної, економічної, соціальної та інших підсистем, кожна з яких у свою чергу є внутрішньо складною.
- Корисно визначати «межу» організації та її середовища, а у складі останньої виділяти її складові – субсередовища: економіко-виробниче, соціальне, науково-технічне, споживче та ін. Це необхідно, щоб виявити, в яких формах організація як відкрита система взаємодіє зі своїм середовищем, як вона обмінюється з ним інформацією, енергією, як впливає на середовище, а також як середовище впливає на внутрішню структуру організації.
- Організацію слід розглядати як цілеспрямовану й багатоцільову систему, яка має неоднорідні зовнішні й внутрішні цілі, самостійні підцілі окремих підсистем, систему показників виміру цілей, різноманітні стратегії їхнього досягнення й т.п.
- Організацію слід розглядати як повні системи з урахуванням їхніх елементів і структур, які формуються формально (офіційно) і неформально (неофіційно), а взаємодію елементів – з урахуванням того, що зміна в одному елементі викликає ланцюг змін в інших. Найбільше для такого аналізу підходить метод моделювання.
- Доцільно вивчати динаміку організацій, що вимагає дослідження внутрішньоорганізаційних процесів саморегулювання, координації, прийняття рішень, підтримки соціального балансу, а також аналізу процесів росту, адаптивної еволюції, нововведень, загального «життєвого циклу» організації і її складових.

Організація є системою, яка адаптується, самоорганізується й саморозвивається й у той же час є свідомо керованою. В організації завжди існує більш-менш розвинутий апарат управління. Організація завжди

функціонує в умовах неповноти інформації про проблеми, пов'язаних з її діяльністю. Тому апарат управління змушений виявляти й пізнавати ці проблеми, визначати шляхи їхнього рішення.

Складність організації як системи призводить до того, що й сукупність знань про неї – це також система. Тому необхідно застосовувати міждисциплінарний підхід до дослідження організаційних явищ. Щоб пізнати їх у комплексі, необхідно залучати економічні, соціальні, правові, природні, інженерні й інші знання. Наука управління та практика створюють основу для синтезу досягнень різних наук і для вироблення конкретних рекомендацій з проектування найкращих структур, процесів, методів роботи сучасних організацій.

Система управління організації складається з керуючої підсистеми й керованої підсистеми (об'єкта організаційного управління). Об'єкт організаційного управління – це працівники і їхня діяльність, яка здійснюється для досягнення кінцевих цілей організації (виробничих, науково-технічних, економічних, соціальних), забезпечення найкращого використання її ресурсів і створення оптимальних умов і передумов для цього.

Керуюча система (суб'єкт) - це сукупність органів управління й управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуючих функцій. *Керуюча підсистема* – складова організації, яка реалізує процеси управління на основі використання специфічних трудових, інформаційних, матеріальних, фінансових ресурсів. Якщо розглядати весь комплекс управлінсько-інформаційних впливів на трудові процеси у виробництві в широкому сенсі, то в цілому ці впливи здійснюються багатьма членами організації: керівниками, службовцями, робітниками. Управлінсько-інформаційні впливи можуть також здійснюватися зовнішніми до організації системами – взаємодіючими організаціями або вищими органами. Різноманітні управлінські впливи на організацію реалізуються як формально – через закони, постанови, директиви, накази й т.п., так і неформально – через соціальні й групові норми, установки та інші соціальні і соціально-психологічні важелі.

Порівняно з такою повною системою управління більш чіткі межі має апарат управління організацією, який включає лише тих, хто займає адміністративно-управлінські посади, наділений відповідними правами й ресурсами й безпосередньо спеціалізується (відповідно до поділу праці) на виконанні функцій управління, забезпеченні їхнього виконання або адміністративному обслуговуванні.

З позицій повної системи в управлінні підприємством приймають участь і ті, хто не відноситься до апарату управління, а в адміністративно-управлінських підрозділах завжди є працівники, які фактично виконують окремі функції (постачання, транспортні, ремонтні й ін.), а також дослідження й розробки. Такі працівники не відносяться до системи управління. Все це необхідно враховувати при аналізі й проектуванні організацій.

Керуючу систему в організації можна охарактеризувати такими внутрішньо складними змінними, до яких відносяться: організаційна структура, процеси управління, стиль керівництва, організаційна поведінка.

Керована система (об'єкт) - це система соціально-економічних відносин з приводу процесу відтворення й використання персоналу.

Якщо розглядати проектування як раціональний науково обґрунтований процес, то його об'єкт - це функції та структура апарату управління.

2. Структурно-процесний підхід до організаційного проектування.

Проектування організаційної структури в сучасних дослідженнях визначається як довгостроковий процес, що складається із формування і постійного реформування структури із покроковим прийняттям рішень. А. Д. Цвіркун визначає завдання побудови організаційної структури як «слабко структуровану проблему», тобто таку, що лише частково може бути формалізована й вимагає для свого вирішення використання як формальних методів, так і емпіричних досліджень. Саме проблема організаційного проектування підприємства із застосуванням сучасних методик структурного та процесного аналізу виходить зараз на перший план у системі менеджменту підприємств і стає суттю організаційних інновацій. Це збігається з класифікацією В. М. Гриньової, яка поряд з продуктовими інноваціями виділяє процесні, що включають нові організаційні форми виробничої діяльності.

Теорія та практика проектування організаційної структури в сучасному менеджменті розвивається на основі функціонального і процесного синтезу організаційних елементів і їх зв'язків.

Перший напрям зумовлено тим, що основною структурою, за якою визначаються всі інші організаційні структури, є функціональна, тобто форма розподілу функцій управління між особами, групами або підрозділами, що беруть участь в управлінні підприємством. За побудови організаційної структури її намагаються зробити найбільш відповідною до цілей і завдань підприємства. Прагнення сформулювати єдиний критерій якості організаційної структури не давало дослідникам адекватного практиці результату, оскільки досить часто підприємства мають не одну, а декілька стратегічних цілей, які важко піддаються формальному або кількісному опису і можуть мати суперечливий характер. Тому доцільніше застосовувати різні методи проектування із досягненням результату раціональності структури для реалізації конкретної мети, програми або проекту, поєднуючи принципи функціонального та процесного підходів.

Функціонально-структурний підхід передбачає визначення динамічного взаємозв'язку функцій, проведення аналізу відповідності цілей керованого об'єкта до змісту робіт і функцій, розподілу функцій за рівнями управління і підрозділами, розподілу прав і обов'язків усередині апарату управління, взаємозв'язку функцій.

У загальному випадку формалізація задачі побудови функціональної структури може бути сформульована таким чином. Існує набір n функцій системи управління, і для їхнього виконання створюється n структурних

підрозділів. При цьому визначено ефект a_{ij} виконання i -тої функції j -тим підрозділом. Потрібно так розподілити функції між підрозділами, щоб досягався максимальний сумарний ефект від виконання функцій (3.1):

$$\sum_i \sum_j a_{ij} X_{ij} \longrightarrow \max \quad (3.1)$$

де $X_{ij} = \{0,1\}$, причому $X_{ij} = 0$, якщо i -та функція не виконується j -тим підрозділом, $X_{ij} = 1$, якщо i -та функція виконується j -тим підрозділом.

Матриця $X = \|X_{ij}\|$ (i, j змінюється в інтервалі $[1, n]$), що відповідає зазначеним умовам, є розв'язанням задачі.

Побудова організаційно-функціональної моделі структури підприємства здійснюється в декілька етапів:

а) складання функціональної моделі підприємства, яка описує всі функції управління (функціональну область), що виконуються конкретними підрозділами;

б) побудова структурної моделі, що фіксує перелік організаційних ланок і їхню ієрархію;

в) співставлення й визначення зв'язків між функціональною та структурною моделями.

Побудова функціональної моделі починається з виділення функцій, виконуваних підприємством для досягнення запланованих цілей. У сучасній теорії управління прийнято виділяти такі основні функції підприємства: адміністрування, виробництва, фінансування, наукових і технічних досліджень, закупівлі, управління персоналом, комерції, транспортування, контролю, підтримання безпеки бізнесу та персоналу. Кількість функцій і їхнє визначення істотно відрізняється в структурах підприємств, однак для того щоб підприємство могло продовжувати своє існування, необхідне здійснення певної обов'язкової кількості функцій, тоді як інші функції є лише корисними для успішної діяльності підприємства.

Основні функції визначаються економічною роллю компанії. Так, будь-яка компанія в процесі своєї діяльності здійснює такі ролі: купівлі та продажу, координації факторів виробництва, відповідальності за ризик.

Існує декілька підходів до виділення й опису функцій, виконуваних підприємством для досягнення поставлених цілей. Так, М. М. Мартиненко пропонує виділити об'єктні функції на основі створення повного складу завдань управління (штатний склад завдань, що є об'єктивно необхідним для управління підприємством), згрупованого за об'єктами управління і планово-звітними періодами.

Склад підсумкових завдань, вирішення яких спрямоване на управління конкретним об'єктом, становить об'єктну функцію управління. Структура кожної об'єктної функції включає: завдання планування, обліку, контролю, регулювання, організації, аналізу та стимулювання. Система елементарних об'єктних функцій утворює структуру функцій, що базуються на повній множині об'єктів управління підприємства. Для виявлення об'єктивно

необхідних завдань складається матриця інцидентності, що описує взаємодію завдань управління з об'єктами, на які покладено обов'язки з виконання задач.

За даною методикою пропонується використовувати метод виділення функцій підприємства, заснований на переліку послуг і товарів, що виробляє, підприємство й описі функцій, необхідних для виконання виробничої програми. Таким чином, завдання полягає в декомпозиції множини функцій управління, виробничих програм (товарів і послуг) підприємства й організаційно-структурних підрозділів (груп).

Задоволення вимог споживача входить до числа головних функцій компанії. Для виконання цієї функції, тобто надання споживачеві продуктів і послуг, потрібна реалізація підприємством низки загальних бізнес-функцій (закупівля, постачання, виробництво, збереження, збут) і функцій управління (фінансова, маркетингова, управління персоналом та ін.). Для визначення зв'язків між продукцією підприємства і функціями пропонується сформувати матрицю проекцій «продукти – функції». Стовпчики цієї матриці відповідають функціям (забезпечення і управління), рядки – продуктам і послугам, клітинки відбивають відповідність між продуктами, послугами і функціями (рис. 3.1).

Дерево продуктів і послуг

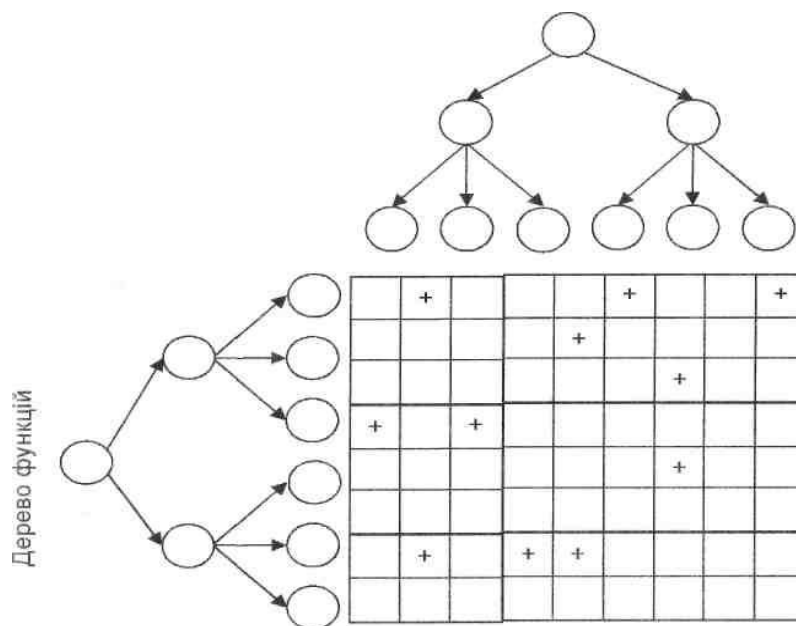


Рис. 3.1. Матриця проекцій «продукти-функції»

Матриця «продукти – функції» відображає ієрархію функцій. Вихідними даними для застосування даного методу є результати анкетних опитувань, аналіз документообігу, спостереження за ходом управління. Матриці проекцій «продукти – функції» особливо корисні в тих випадках, коли відбуваються зміни в переліку продукції або послуг, оскільки вони дозволяють визначити, які саме зміни необхідно здійснити в переліку виконуваних компанією функцій.

Функціонально-структурну модель, що відбиває взаємозв'язок функцій управління з конкретними виконавцями, можна подати у вигляді

функціональної діаграми, що показує, як пов'язані між собою підрозділи і виконувані ними функції (рис. 3.2).

Рис. 3.2. Схема функціонально-структурної моделі

Дана модель показує, як функції, що реалізуються в компанії, закріплюються за організаційними ланками. Вона містить: модель виконавчої структури, що показує ієрархію виконавчих ланок; функціональну модель, що показує ієрархію функцій, матрицю організаційних проекцій, що встановлює розподіл функцій за виконавчими ланками.

Графічно організаційно-функціональна модель представлена матрицею організаційних проекцій. За рядками такої матриці вказуються виконавчі ланки (підрозділи або працівники апарату управління), за стовпчиками – функції, реалізовані виконавчими ланками.

З позиції системного підходу матрицю можна розглядати як засіб узгодження входів і виходів системи. У найменуваннях рядків розташовуються входи – функціональні підрозділи, служби, посади учасників процесу управління. У найменуваннях стовпчиків перелічуються функції (види управлінських робіт, що складають процес управління). У полі матриці умовними знаками показані функції перетворення, що зв'язують сукупності входів і виходів.

Функції перетворення можна віднести відповідно трьох аспектів діяльності:

- відповідальність за рішення конкретної задачі;
- функції виконавця з реалізації задачі;
- функції виконавця з підготовки до реалізації задачі.

Перша група має таку міру відповідальності: одноособове рішення і персональна відповідальність; персональна відповідальність за рішення задачі

за колегіальної форми ухвалення рішення; участь у колегіальному рішенні даної задачі.

До другої групи відносяться функції: планування; організація; контроль; координація; мотивація; облік.

Третя група включає: узгодження; виконання; підготовку пропозицій.

У кожний осередок матриці записується вид виконуваної функції та її ваговий коефіцієнт.

Знайдені за допомогою методу експертного опитування вагові коефіцієнти операцій та коефіцієнти трудомісткості вирішення завдань дозволяють розрахувати завантаженість структурного підрозділу або посадової особи (загальну трудомісткість усіх виконуваних функцій підрозділом або посадовою особою) (2):

$$C_i = \sum_{i=1}^m K_i \cdot k_i^t \quad (3.2)$$

де k_i^t – коефіцієнт трудомісткості рішення i -тої задачі;

K_i – сума вагових коефіцієнтів операцій структурного підрозділу або посадової особи за i -тою задачею.

Визначаючи трудомісткість рішення управлінських задач, можна делегувати задачі за ступенем трудомісткості їхнього виконання. Визначаючи завантаженість посадових осіб і структурних підрозділів апарату управління, можна виділити найбільш завантажені відділи і провести оптимізацію функціональної структури з урахуванням фонду заробітної плати структурних підрозділів (F). Для цього необхідно розрахувати норму завантаженості структурного підрозділу або посадової особи за формулою (3):

$$N_j = C_j / F_j \quad (3.3)$$

Далі необхідно порівняти за даним показником усі структурні підрозділи та посадові особи. Якщо виконані розрахунки свідчать про наявність великих розбіжностей у значеннях показника N_j по підрозділах, то доцільно зрівняти норми завантаженості шляхом зміни фонду заробітної плати або передачею деяких операцій з найбільш завантажених відділів у менш завантажені.

Перелік усіх функцій, закріплених за певною організаційною ланкою, є основою для складання такого документа як «Положення про підрозділ». Положення про організаційну структуру підприємства є сукупністю положень про підрозділи, воно визначає перелік функцій, виконуваних кожним підрозділом.

На основі подібних матриць комплектується склад підрозділів і виявляються взаємозв'язки між ними. Якщо по тому самому виду робіт хрестиком позначено кілька підрозділів, вони повинні будувати свою діяльність зі здійснення даної функції взаємозалежно, тобто і необхідно узгодити окремі частини роботи, виконувані різними підрозділами.

Процесний підхід до проектування організації. Статику функціонального підходу до проектування організаційних структур доповнює і розвиває динаміка, закладена в основу *процесного підходу*. Організаційно-

функціональна модель описує процес функціонування компанії на рівні розподілу завдань і відповідальності за їхнє виконання між конкретними виконавцями (підрозділами, працівниками) без з'ясування того, у якій послідовності і яким чином ці завдання виконуються. Бізнес-процеси описують порядок реалізації функцій з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків і фактора часу, тобто, за визначенням М. Хаммера та Д. Чампі, моделі бізнес-процесів являють собою організаційні моделі в динамічному процесі функціонування. Інше визначення, більш детальне, дає С. В. Рубцов: «Бізнес-процес – це операція, включена в систему операцій, метою яких є виробництво і постачання товарів/послуг операціям, що входять в систему, а також іншим системам».

У контексті теми дослідження під бізнес-процесом слід розуміти сукупність технологічних і організаційно-ділових процесів, що виконуються цілеспрямовано в рамках заздалегідь заданої організаційної структури. При цьому слід погодитися з В. І. Приходько, що організація як структура не повинна бути гальмом для перебігу бізнес-процесів.

На будь-якому підприємстві існують технологічні, організаційно-ділові, допоміжні процеси, тобто ідентифікувати бізнес-процеси можна для будь-якого підприємства і конкретного проекту (програми), що ним виконується.

Аналіз та реструктуризація бізнес-процесів підприємства є перспективним способом підвищення ефективності роботи підприємства, оскільки:

- він дає уявлення про роботу підприємства як про виконання сукупності бізнес-процесів, що дозволяє керівникові підприємства по-новому проаналізувати процес функціонування підлеглої йому структури, а працівникам – усвідомити своє місце й обов'язки в організації;

- введена система понять (процесу функціонування підприємства, бізнес-процесу, операції і переходу) дозволяє здійснювати остаточну декомпозицію за створення функціональної моделі, що ілюструє структуру і взаємозв'язки бізнес-процесів та їх складових;

- функціональна модель бізнес-процесів підприємства є джерелом інформації про функції та зв'язки між ними;

- використання кількісних показників для характеристики бізнес-процесів дозволяє оцінити оптимальність організації бізнес-процесів і їх складових, визначити джерела витрат, проконтролювати внесені в систему зміни, що ведуть до організації оптимальної роботи підприємства і взаємодії працівників підприємства за вирішення різних завдань у рамках процесу функціонування підприємства, скоротити обсяг і запобігти появі незавершеного виробництва.

Реструктуризацію системи управління бізнес-процесами поряд зі зміною організаційної структури спрямовано на вдосконалення процесів, що забезпечують реалізацію функцій. У ході реструктуризації бізнес-процесів можуть змінюватися склад робіт, послідовність їх виконання і тривалість закріплення робіт за виконавцями. Моделювання бізнес-процесів включає три важливих етапи моделювання: організаційне, бізнес-процесів та кількісне.

На *першому етапі* розробляються функціональна та організаційна моделі компанії. Функціональна описує ієрархію функцій підприємства, а організаційна відображає ієрархію і взаємозв'язок виконавців даних функцій. У результаті поєднання цих двох моделей утворюється організаційно-функціональна модель.

На *другому етапі* на базі функціональної моделі розробляється функціональна модель бізнес-процесів, в якій розглядаються не тільки функції, але й їх вхідні та вихідні параметри. Це дозволяє окремі функції подати у вигляді ланцюжків взаємозалежних бізнес-процесів, що відбивають причинно-наслідковий зв'язок цих функцій. Організаційна модель підприємства дозволяє визначити виконавця кожної функції розглянутого бізнес-процесу.

На *третьому етапі* процесу моделювання бізнес-процеси описуються кількісними показниками, наприклад, вартістю використовуваних ними ресурсів, трудомісткістю та ін.

Сучасні інформаційні технології дозволяють перейти від якісного аналізу роботи підприємства із застосуванням структурних схем до кількісного із застосуванням програмних продуктів для моделювання бізнес-процесів і автоматизації їх проектування, як, наприклад, BPwin, ARIS, CAD/CAM-системи (Computer Aided Designer/Computer Aided Manufacture): AutoCad, Solid Work, T-FLEX, Компас.

З метою моделювання бізнес-процесів пропонується їх розмежування на: основні бізнес-процеси (визначають основний напрямок діяльності підприємства відповідно до способів досягнення мети підприємства), допоміжні бізнес-процеси (пов'язані з вирішенням внутрішніх завдань підприємства з обслуговування основних бізнес-процесів), бізнес-процеси управління (планування діяльності підприємства, організації виробництва, координації, контролю). Функціональна модель бізнес-процесів підприємства розробляється для того, щоб візуально подати структуру бізнес-процесів, показати їх взаємозв'язки, оцінити оптимальність організації взаємодії як між різними, так і всередині одного бізнес-процесу.

3. Функціональний підхід до проектування організаційних структур.

Основу функціонального підходу до організаційної структури управління становить поділ функцій управління між окремими підрозділами апарату управління. Функціональний підхід існує поряд з лінійною, що створює подвійне підпорядкування для виконавців. Рішення за загальними питаннями часто приймаються колегіально. Функціональні підрозділи отримують право давати розпорядження і вказівки (в межах своєї компетенції) нижчестоящим підрозділам.

Функціональний підхід до структури управління широко застосовують підприємства середніх розмірів.

Функціональний підхід до організаційної структури забезпечує компетентне керівництво по кожній функції управління і збільшує чутливість до нових явищ у зовнішньому середовищі.

Сутність *функціонального* підходу до менеджменту полягає в тому, що потреба розглядається як сукупність функцій, які потрібно виконати для задоволення потреби. Після встановлення функцій створюються кілька альтернативних об'єктів для їх виконання і вибирається той з них, що вимагає мінімум сукупних витрат за життєвий цикл об'єкта на одиницю його корисного ефекту.

Застосовуючи функціональний підхід, абстрагуються від об'єктів, що виконують подібні функції, начебто вони не існують, чи від майбутніх потреб. Цей підхід повинен застосовуватися в сукупності з відтворювальним підходом, тому що для задоволення потреб потрібно створити фізичний або якийсь інший об'єкт.

Функціональний підхід, разом з іншими підходами, дозволяє ведучим фірмам світу бути завжди попереду.

Функціональний підхід реалізується в методах функціонально-вартісного аналізу (ФВА).

Функціонально-вартісний аналіз - метод системного дослідження об'єктів (виробів, процесів, структур тощо), спрямований на оптимізацію співвідношення між корисним ефектом і сукупними витратами ресурсів за життєвий цикл об'єкта, який застосовується за призначенням.

4. Методи організаційного проєктування.

Методом називається прийом або сукупність прийомів у визначеній сфері людської діяльності, спосіб досягнення цілей.

Методи здійснення цілеспрямованого впливу на персонал підприємства з метою формування та (або) модернізації організаційної структури називаються методами організаційного проєктування.

Специфіка проблеми проєктування організаційної структури управління полягає в тому, що вона не може бути адекватно представлена у вигляді задачі формального вибору найкращого варіанта організаційної структури за чітко сформульованим, однозначним, математично вираженим критерієм оптимальності. Це – кількісно-якісна, багатокритеріальна проблема, яка може бути вирішена на основі поєднання наукових, у тому числі формалізованих, методів аналізу, оцінки, моделювання організаційних систем з методами управління, які застосовують у своїй діяльності відповідні керівники, фахівці й експерти щодо вибору й оцінки найкращих варіантів організаційних рішень.

Процес організаційного проєктування полягає у послідовному наближенні до моделі раціональної структури управління, в якому методи проєктування відіграють допоміжну роль при розгляді, оцінці й прийнятті до практичної реалізації найбільш ефективних варіантів організаційних рішень.

Класифікація методів організаційного проєктування. Проєктування організаційних структур управління здійснюється на основі таких основних взаємодоповнюючих методів:

- метод аналогій,
- експертно-аналітичний метод,
- метод структуризації цілей,

- метод організаційного моделювання.

Метод аналогій. Метод аналогій полягає у застосуванні організаційних форм і механізмів управління, які виправдали себе в компаніях із подібними організаційними характеристиками (цілями, типом технології, специфікою організаційного оточення, розміром і т.д.) по відношенню до організації, що проектується. До методу аналогій відноситься формування типових структур управління виробничими компаніями та визначення меж й умов їхнього застосування.

Використання методу аналогій засновано на двох взаємодоповнюючих підходах. Перший з них полягає у виявленні для кожного типу виробничих компаній тенденцій змін головних організаційних характеристик і відповідних їм організаційних форм і механізмів управління. Другий підхід передбачає типізацію найбільш загальних принципових рішень щодо характеру взаємовідносин між ланками апарату управління, а також розробку окремих нормативних характеристик апарату управління для організацій і галузей.

Типізація рішень є засобом підвищення загального рівня організації управління виробництвом. Типові організаційні рішення повинні бути, по-перше, варіантними, а не однозначними, по-друге, такими, що можуть переглядатися та коректуватися з регулярною періодичністю.

Експертно-аналітичний метод. Експертно-аналітичний метод полягає в обстеженні й аналітичному вивченні організації силами кваліфікованих фахівців із залученням її керівників й інших працівників для того, щоб виявити специфічні особливості, проблеми в роботі апарату управління, а також сформулювати раціональні рекомендації з його формування або перебудови виходячи з кількісних оцінок ефективності оргструктури, раціональних принципів управління, висновків експертів, а також узагальнення й аналізу найбільш передових тенденцій в області організації управління.

Даний метод є найбільш гнучким та всеохоплюючим у порівнянні з іншими методами організаційного проектування та може бути реалізований за такими напрямками:

- діагностичний аналіз особливостей, «вузьких місць» в системі управління;
- проведення експертних опитувань керівників та спеціалістів компанії для виявлення необхідних характеристик апарату управління з обробкою отриманих експертних оцінок статистично-математичними методами (рангової кореляції, факторного аналізу, обробки списків і т.д.);
- наукові експертні принципи формування організаційних структур управління. Принципи формування організаційних структур управління є конкретизацією більш загальних принципів управління (наприклад, єдиноначальності або колективного керівництва, спеціалізації).

Особливе місце серед експертних методів займає розробка графічних і табличних описань організаційних структур і процесів управління. Цьому передують розробка варіантів організаційних рішень, спрямованих на усунення виявлених організаційних проблем, що відповідають науковим принципам і

передовому досвіду організації управління, а також визначеному рівню кількісно-якісних критеріїв оцінки ефективності організаційних структур.

Метод структуризації цілей. Метод структуризації цілей передбачає вироблення системи цілей організації, охоплюючи їх кількісне та якісне формулювання, а також послідовний аналіз організаційних структур з точки зору їх відповідності системі цілей.

Використання методу структуризації цілей передбачає реалізацію наступних етапів:

1. Розробка системи (дерева) цілей, що представляє собою структурну основу для ув'язування всіх видів організаційної діяльності виходячи з кінцевих результатів;

2. Експертний аналіз запропонованих варіантів організаційної структури з точки зору організаційної забезпеченості досягнення кожної із цілей, дотримання принципу однорідності цілей, встановлюваних для кожного підрозділу, визначення відносин управління, підпорядкування, кооперації підрозділів виходячи із взаємозв'язків їхніх цілей і т.п.;

3. Складання карт прав і відповідальності за досягнення цілей як для окремих підрозділів, так і за комплексними міжфункціональними видами діяльності, де регламентується сфера відповідальності (продукція, ресурси, робоча сила, інформація, виробничі й управлінські ресурси); досягнення результатів (погодити, підтверджувати, контролювати).

Метод організаційного моделювання. Метод організаційного моделювання являє собою розробку формалізованих математичних, графічних та інших відображень розподілу повноважень і відповідальності. Слід виділити такі основні типи організаційних моделей:

- математичні моделі ієрархічних управлінських структур, що описують організаційні зв'язки й відносини у вигляді систем математичних рівнянь і нерівностей;
- графоаналітичні моделі організаційних систем, що представляють собою мережні, матричні й інші табличні й графічні відображення розподілу функцій, повноважень, відповідальності, організаційних зв'язків. Вони дають можливість аналізувати їхню спрямованість, характер, причини виникнення, оцінювати різні варіанти угруповання взаємозалежних видів діяльності в однорідні підрозділи, проектувати варіанти розподілу прав і відповідальності між різними рівнями керівництва й т.п. Прикладами можуть служити: описи матеріальних, інформаційних, грошових потоків разом з управлінськими діями; матриці розподілу повноважень та відповідальності; органограми процесів прийняття рішень; таблиці коефіцієнтів зв'язків між функціями виробництва та управління тощо.
- натурні моделі організаційних структур і процесів, що полягають в оцінці їхнього функціонування в реальних організаційних умовах. До них відносяться організаційні експерименти (заздалегідь сплановані й контрольовані перебудови структур і процесів у реальних організаціях);

лабораторні експерименти (штучно створені ситуації прийняття рішень й організаційного поводження; управлінські ігри.

- математико-статистичні моделі залежностей між вихідними факторами організаційних систем і характеристиками організаційних структур. Вони побудовані на основі збору, аналізу й обробки емпіричних даних про організації, що функціонують в аналогічних умовах. Приклади: регресійні моделі залежності чисельності ІТП та службовців від виробничо-технологічних характеристик компанії; залежність показників спеціалізації, стандартизації управлінських робіт від типу організаційних задач та інших характеристик.

Вибір методів управління при рішенні конкретних задач проєктування організації. Вибір методів організаційного проєктування при вирішенні конкретних завдань організації охоплює:

- оцінку ситуації і поставлених завдань для визначення основного напрямку впливу;
- вибір складу методів, які забезпечують досягнення поставлених цілей;
- забезпечення умов ефективного застосування обраних методів.

Методи організаційного проєктування повинні використовуватися в комплексі. Прямий вплив за допомогою основних методів доповнюють опосередкованим. Однак в кожному конкретному випадку, як правило, одна з груп методів набуває вирішального значення. У зв'язку з цим при оцінці ситуації основне завдання полягає у визначенні головного напрямку впливу. Аналіз ситуації допомагає уточнити ієрархію цілей, які слід досягти, і виробити загальну програму дій, які б забезпечували їх досягнення з найбільшим ефектом. Результати аналізу дозволяють обрати головний напрям дії та визначити провідну групу методів. Це завдання відрізняється особливою складністю, оскільки для його вирішення необхідно врахувати чисельні фактори та визначити їх сумарний вплив.

Вибір методу рішення тієї або іншої організаційної проблеми залежить від її характеру, а також можливостей для проведення відповідного дослідження (наявності методики, необхідної інформації, а також кваліфікації розробників системи та строків представлення рекомендацій).

Процес проєктування організаційної структури управління повинен бути заснований на спільному використанні охарактеризованих вище методів. На стадіях композиції та структуризації найбільше значення мають метод структуризації цілей, експертно-аналітичний метод, а також виявлення та аналіз організаційних прототипів. Більш формалізовані методи повинні бути використані для поглибленої розробки організаційних форм та механізмів окремих підсистем на стадії регламентації. Для проєктування організаційних структур нових компаній підвищується роль формально-аналітичних методів та моделей, для удосконалення діючих – діагностичні обстеження та експертне вивчення організаційної системи.

Після вибору конкретних методів, що використовуються для досягнення певних цілей, виникає необхідність у визначенні умов, які б забезпечували їх максимальну ефективність. До таких умов можна віднести: перевірку їх

цілеспрямованості, несуперечливості, конкретності, а також організаційне забезпечення. Перша складова цієї задачі попередньо вирішується ще в процесі вибору методів, а на заключному етапі залишається лише упевнитися в тому, що обрані методи відповідають вимогам, не суперечать один одному та можуть бути використані на даному рівні управління. Друга складова задачі передбачає розробку порядку використання обраних методів в процесі організації проекту та контролю за їх використанням та ефективністю.

ЛЕКЦІЯ 4. СТРУКТУРА ПІДПРИЄМСТВА, ЇЇ ГЕНЕЗИС ТА РОЛЬ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ.

1. Поняття структури підприємства. Виробнича структура та структура управління як складові структури підприємства.
2. Сутність та призначення виробничої структури підприємства.
3. Сутність організаційної структури управління та її роль в системі управління організацією. Співвідношення категорій форм управління та організаційної структури управління.
4. Принципи формування організаційних структур управління.
5. Чинники формування організаційних структур управління.

Рекомендована та використана література: [1, 3, 4, 7, 8, 9,10, 13].

1. Поняття структури підприємства. Виробнича структура та структура управління як складові структури підприємства.

Категорія «структура» відображає побудову та внутрішню форму системи. Зв'язок елементів в структурі підкоряється діалектиці взаємовідносин частини і цілого. Наявність структури – це невід'ємний атрибут всіх реально діючих систем, оскільки саме він надає системі цілісність. Структура сприяє збереженню стійкого стану системи. По відношенню до системи структура являється показником її організованості.

Здійснюючи перехід від абстрактної категорії «структура» до поняття організаційної структури управління виробництвом, слід мати на увазі, що об'єктом структуризації, наприклад, на підприємствах може виступати саме підприємство (структура підприємства); виробництво (структура виробництва); управління (структура управління); та кожний елемент системи управління і системи виробництва, якщо їх розглядати окремо (структура управлінських кадрів, структура методів, структура функцій, структура інформації і т.д.). Структура підприємства являє собою синтез структури виробництва та структури управління.

Система, між елементами якої встановлені зв'язки, що забезпечують взаємодію її елементів, яка спрямована на досягнення певних цілей, є *організаційною*. Структура, що відображає синтез взаємозв'язків різних елементів, функціонуючих для досягнення певної цілі, називається організаційною. Таким чином, організаційна структура будь-якої системи пов'язана з досягненням її глобальної мети. Глобальна мета функціонування підприємства визначається призначенням основного виробничого процесу. Тому спосіб формування структури виробництва заснований на виявленні вузлових точок в процесі просторово-тимчасового перетворення потоку ресурсів у кінцеву продукцію підприємства. При цьому процес управління умовно розглядається як сукупність функцій управління, що базуються на зборі та обробці інформації, необхідної для підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень.

В науковій літературі під *організаційною структурою підприємства* розуміють підпорядкованість управлінських зв'язків між керованою і

керуючою підсистемами системи управління, визначення складу та інформаційних взаємозв'язків самостійних підрозділів або окремих виконавців, що розташовані у послідовній підпорядкованості і наділені певними правами і обов'язками. Також організаційну структуру підприємства можна представити як сукупність виробничих, невиробничих і управлінських підрозділів.

2. Сутність та призначення виробничої структури підприємства.

Виділяють такі типи організаційних структур:

- *виробнича* структура — це форма упорядкованості виробничих цехів і дільниць, складів й інших елементів виробничо-технічної бази з точки зору їхнього розташування й взаємозв'язків на виробничих площах;
- *організаційна структура управління* або *структура апарату управління* — це сукупність організаційно впорядкованих відносин і зв'язків між ланками та рівнями керівництва.
- *технологічна* структура визначається внутрішньою будовою виробничих процесів, складом і співвідношенням використовуваного обладнання, взаємозв'язками між елементами основного й допоміжного виробництва, спеціалізацією й завантаженням виробничих потужностей і т.п.;
- *економічна* структура являє собою співвідношення компонентів основних й оборотних фондів підприємства, відображається у складі витрат на продукцію;
- *соціальна* структура характеризується розподілом працівників підприємства за професійно-кваліфікованим, віковим, соціокультурним складом, рівнем освіти й т.д.;
- *інформаційна* структура характеризується відносним розташуванням джерел й одержувачів повідомлень в організації, складом і взаємозв'язками носіїв інформації, спрямованістю й конфігурацією комунікаційних мереж і т.п.;

Процеси управління й структура управління — дві взаємопов'язані сторони організаційної системи. Якщо структура відображає більш-менш стійку упорядкованість її елементів і відносин, то процеси характеризують динаміку цих елементів і відносин у часі. При вирішенні різних проблем дослідження й удосконалення організацій слід зосереджувати увагу на структурних, або на процесних характеристиках організаційних систем, але у будь-якому випадку ці характеристики повинні бути взаємопов'язаними.

Процес управління — це сукупність цілеспрямованих дій керівника і апарату управління з узгодження спільної діяльності людей для досягнення певних цілей.

Процес управління характеризують:

1. Етапи та стадії процесу.
2. Операції та їх розподіл за стадіями.
3. Засоби здійснення операцій (інформація, комп'ютерні технології і т.д.).

4. Способи здійснення операцій (інформаційно-аналітична інтелектуальна робота; організаційна робота).

Етапи процесу управління визначаються його змістом та послідовним виконанням управлінських операцій. Можна виділити такі етапи процесу управління: ціль, ситуація, проблема, рішення.

Стадії процесу управління відображають або часові проміжки його етапів і в даному випадку співпадають з ними за назвою, або поділ процесу управління на проміжки часу, які необхідні для виконання групи операцій відповідної трудомісткості. Так, відповідно до зазначених вище етапів процесу управління в якості стадій можна розглянути наступні: встановлення цілей, інформаційна робота, аналітична робота, вибір варіанту дії, організаційно-практична робота. Ці стадії являють собою більш детальне групування операцій управління за їхньою специфікою та значимістю.

Організаційні процеси можуть бути описані з різних позицій. З точки зору системного підходу процеси поділяють на виробничі, підтримуючі, забезпечуючі, адаптивні, керуючі. Також в організаційній системі виділяють процеси ідентифікації (конструювання, проектування, планування й ін.), забезпечення ресурсами й підтримки їх на відповідному рівні, забезпечення функціонування, підтримки цілісності організації (до процесів цього класу відносять й управління).

У середині організації доцільно виділяти такі процеси, як функції управління, прийняття рішень, організаційні комунікації, нововведення й ріст організації. Кожний із цих процесів може бути охарактеризований із змістовної, організаційної і технологічної точок зору.

На наш погляд, найбільш ґрунтовним є підхід, згідно якого в організаційно-управлінські процеси включаються, по-перше, *процеси функціонування*, які можна розглядати з позицій функцій управління, прийняття рішень, організаційних комунікацій; по-друге, *процеси розвитку*, розглянуті з погляду нововведень й організаційного росту. Будь-які організаційні процеси можуть мати зовнішню сторону – адаптація організації до зовнішнього середовища, і внутрішню – досягнення рівноваги елементів організації.

Важливою характеристикою системи управління є *стиль керівництва* як спосіб об'єктивного впливу осіб, наділених для цього необхідними повноваженнями, на членів організації. Розглядаючи стиль керівництва як одну з найважливіших характеристик системи управління, варто визначати вимоги до керівників різних рівнів й охарактеризувати їхню реальну поведінку в процесах прийняття рішень, де вони займають центральну роль. Варто підкреслити, що відносини, що виникають у процесі керівництва й підпорядкування, нерозривно пов'язані з повноваженнями на різних рівнях управління й участю працівників в управлінні.

Велике значення для ефективного досягнення цілей організації мають також особисті якості керівника. Системний підхід до керівництва полягає в тому, щоб в комплексі розглядати поставлені перед організацією завдання, вимоги до керівника, його особисті якості й дії.

Організаційна поведінка – це остання з виділених нами визначальних характеристик апарата управління як системи. Вона має соціально-психологічний характер, проявляється в мотивованих індивідуальних і групових діях членів організації. Важливо глибоко зрозуміти конкретні закономірності, що спрямовують дії людей, і навчитися використовувати їх на практиці.

Розуміння мотивів і характеру поведінки особливо важливо для розгляду проблем управління на «мікрорівні», тобто в первинних колективах (малих групах, які характеризуються прямими контактами між індивідами, значною однорідністю, автономією від вищестоящих систем і т.п.), а також у вторинних колективах (відділах, цехах й інших частинах організації, які складаються з декількох малих груп). Якщо ж розглядати більші організаційні системи на «макрорівні» (підприємства), то головну роль тут відіграють більш формальні й об'єктивно обумовлені змінні, які характеризують структури й процеси управління.

Головною метою регулювання організаційної поведінки є спрямування зусиль членів організації на досягнення встановлених цілей, на забезпечення максимально ефективної роботи організації.

Організаційна структура й організаційні механізми управління. При аналізі і проектуванні організацій слід розглядати відносини елементів, структуру, а також механізм взаємодії цих елементів у рамках певних цілей і структури організації. Організаційна структура й організаційний механізм утворюють *організаційні форми управління*.

При вивченні й розробці організаційних форм управління більшість дослідників і практиків обмежуються встановленням номенклатури органів управління, їхньої лінійної підпорядкованості і чисельного складу, а відносини й зв'язки цих органів практично не розглядаються. В той же час за наявності відповідного складу компонентів системи можуть використатися різні організаційні відносини й організаційні механізми.

Розглянемо більш детально типи структурних відносин, які виникають між підрозділами й посадами в апараті управління.

Розпорядництво – підпорядкування. Цей тип відносин виникає, коли один з органів наділяється повноваженнями й реальною можливістю пропонувати іншому, що і коли той повинен робити і які засоби для цього він може використати. Виходячи з цього, підпорядкований орган добровільно або вимушено повинен виконувати отримані розпорядження.

Лінійне керівництво безпосередньо відноситься до типу відносин розпорядництва – підпорядкування, що характеризується повною відповідальністю керівника за результати діяльності його підлеглих і найбільшими прямими повноваженнями з питань видачі наказів і розпоряджень.

Відносини цього типу супроводжуються вертикальними зв'язками й можуть мати окрім лінійного розпорядництва ряд модифікацій. До них відносяться:

- функціональне керівництво, яке уточнює конкретні завдання, ресурси, обмеження, умови в рамках, установлених лінійним керівником;
- методичне керівництво, яке передбачає надання вказівок щодо використання відповідних способів досягнення цілей, встановлених лінійними і функціональними керівниками.

Спільне (узгоджене) прийняття рішень. Цей тип відносин характеризується рівноправністю усіх взаємодіючих органів у процесі прийняття рішень. Ціль відносин полягає у виробленні найбільш правильних і взаємоприйнятних оцінок проблем, альтернатив їхнього вирішення.

До інших відносин, що виникають у процесі спільного вироблення й прийняття рішень, можна віднести:

- колегіальний розгляд проблем, їхнє вивчення й оцінку, спільну розробку альтернатив їхнього рішення;
- узгодження – підтвердження правильності й обґрунтованості вироблених оцінок, формулювань, альтернатив і т.п.;
- візування – підтвердження згоди на зміну умов роботи, прийнятих цілей, критеріїв і т.п.;
- співвиконання – виконання самостійної частини етапу прийняття рішень із урахуванням результатів, умов й обмежень, запропонованих іншими учасниками робіт;
- доопрацювання – зміна результатів діяльності інших підрозділів у рамках однієї стадії процесу прийняття рішень з метою приведення їх у відповідність із цілями й критеріями більше високого рівня, досягнення спільності термінології або форми балансування ресурсів, коректування строків виконання.

Зв'язки, що виникають у рамках спільного прийняття рішень, як правило, є горизонтальними (завдяки рівноправності органів, що вступають у взаємодію).

Для забезпечення найбільш повного та конкретного опису системи управління, окрім стійкого, інваріантного аспекту системи (що характеризується її структурою) необхідно враховувати її варіативний аспект. Для цього вводиться більше широке поняття, яке охоплює як інваріантний, так і варіативний аспекти системи, а саме поняття *організаційного механізму* як системи зв'язків в організації, що виникають у динаміці.

Зв'язок як форма прояву відносин у системі управління передбачає обмін елементів системи матеріалами (продуктами, напівфабрикатами), енергією або інформацією. Зв'язки в системі управління можуть класифікуватися за різними ознаками:

- за предметом обміну – матеріальні та інформаційні;
- за циклом реалізації – прямі й зворотні;
- за структурною ієрархією – горизонтальні й вертикальні;

- за характером впливу органів один на одного – лінійні й функціональні.

У рамках названих ознак зв'язки можна класифікувати за призначенням, змістом, обсягом і періодичністю.

За ознакою впливу на формування організаційного механізму сукупність зв'язків з управління можна поділити на три групи:

1) лінійні зв'язки за впливом на виконавців (встановлення цілей, розпорядництво, мотивація й зворотний зв'язок);

2) функціональні зв'язки за виконанням робіт підрозділами організації (встановлення специфічних завдань і вимог за функціями, методичне керівництво, функціональний контроль);

3) міжфункціональні зв'язки за інтеграцією всієї організації в єдине ціле, координації її елементів і відносинам із середовищем.

При використанні на практиці лінійно-функціональних (лінійно-штабних) організаційних структур управління лінійно-функціональні блоки, що входять до їхнього складу, являють собою відносно замкнуті ієрархічні підсистеми, організаційні зв'язки яких з іншими підсистемами здійснюються, як правило, через вищий рівень керівництва. Це означає, що всі міжфункціональні зв'язки між спеціалізованими блоками системи повинні повторювати контури лінійних зв'язків. Таким чином, підвищуються стійкість і надійність лінійно-функціональної структури, координованість прийнятих рішень, оцінка їхньої ефективності з позиції всієї системи. Але при цьому знижується оперативність зв'язків, відбувається фактичне залучення вищих лінійних керівників у функціональну діяльність, виникає їхнє перевантаження поточними й координаційними проблемами. В ефективній лінійно-функціональній структурі ці недоліки усуваються шляхом розвитку неформальних зв'язків між різними рівнями й ланками взаємодіючих підсистем, що надають гнучкість й адаптивність формальній системі управління.

3. Сутність організаційної структури управління та її роль в системі управління організацією. Співвідношення категорій форм управління та організаційної структури управління.

Організаційна структура управління – це категорія науки управління, яка відображає організаційну сторону відносин управління та складає єдність рівнів та ланок управління в їхньому взаємозв'язку та підпорядкованості. В практичній діяльності *організаційна структура управління* – це сукупність організаційно впорядкованих відносин і зв'язків між ланками та рівнями керівництва.

Організаційна структура управління фіксується в схемі структури управління, органограмі, у штатних розкладах, положеннях про структурні підрозділи, а також в посадових інструкціях для виконавців.

Наведемо основні поняття, пов'язані з організаційними структурами компаній:

Ланка в організації - це структурно обособлений елемент, який наділений конкретними функціями керівництва, повноваженнями та відповідальністю. Ланкою в організації можуть бути: підрозділ, цех, сектор, дільниця, конкретний виконавець.

Рівень управління - це сукупність визначених ланок, які вказують на послідовність вертикальної підпорядкованості одних ланцюгів іншим. Число рівнів управління залежить від масштабів виробництва, технології та діапазону контролю. Наприклад, у компанії "Форд" від робітника до президента 15 рівнів управління, а в японській "Тойота" - лише шість. Організаційна структура формується зі складу, змісту та трудомісткості виконання загальних і спеціальних функцій управління.

В організаційній структурі управління кожний її елемент (виробничий чи управлінський підрозділ) має своє певне місце і зв'язки, які забезпечують їх взаємодію.

Виділяють таку класифікацію управлінських зв'язків:

1. За особливостями відносин між ланками управління:

1.1. Вертикальні.

1.2. Горизонтальні.

Горизонтальні зв'язки (зв'язки кооперації та координації рівноправних ланок управління) носять характер узгодженості і є, як правило, однорівневими. Основне призначення горизонтальних зв'язків – сприяти найбільш ефективній взаємодії підрозділів компанії при вирішенні проблем, що виникають між ними.

Вертикальні зв'язки (субординаційні, ієрархічні зв'язки) – це зв'язки керівництва та підпорядкування. Необхідність в них виникає при ієрархічності управління, тобто при наявності декількох рівнів управління. ці зв'язки є каналами передачі інформації.

2. За характером взаємодії.

2.1. Лінійні.

2.2. Функціональні.

2.3. Міжфункціональні.

Лінійні зв'язки – це зв'язки підпорядкування за всім комплексом функцій управління. Лінійні зв'язки передбачають безпосереднє керівництво підлеглими.

Функціональні зв'язки – це зв'язки підпорядкування в межах реалізації відповідної функції управління. Функціональні зв'язки мають рекомендаційний, дорадчий характер.

3. За документальним закріпленням.

3.1. Формальні.

3.2. Неформальні.

Формальні зв'язки – це зв'язки координації, які регулюються встановленими чи прийнятими в організації цілями, політикою та процедурами.

Неформальні зв'язки складають основу неформальних відносин, які виникають між конкретними індивідами, групами, командами.

4. *За відношенням до об'єкту зв'язку.*

4.1. Безпосередні.

4.2. Опосередковані.

Безпосередні зв'язки безпосередньо стосуються предмету обговорення. Учасниками є дві і більше сторін, які вирішують конкретне питання між собою та координують свої дії.

5. *За напрямком руху інформації.*

5.1. Прямі.

5.2. Зворотні.

Прямі зв'язки передбачають звернення однієї сторони до іншої з метою вирішення певних питань.

Зворотній зв'язок передбачає відповідь на запит, надісланий для розгляду іншим керівником.

4. Принципи формування організаційних структур управління.

При формуванні організаційних структур управління застосовують наступні принципи:

- *Принцип єдності розпоряджень та персональної відповідальності.* Даний принцип виключає двоякість підпорядкування та можливість отримання протилежних доручень. Згідно з даним принципом працівник має отримувати повноваження лише від одного начальника і відповідати лише перед цією людиною. Якщо у працівника виникла необхідність вирішення певної проблеми, то він не має права звернутися через голову свого безпосереднього начальника до керівника вищого рангу. Також керівник вищого рівня не може віддавати свої розпорядження працівнику, обминаючи його безпосереднього начальника
- *Принцип встановлення точних меж між лінійним та функціональним керівництвом.* Лінійне керівництво повинно здійснювати управління виробництвом продукції (або займатися іншим основним видом діяльності), а функціональне – допомагати лінійному керівництву, забезпечувати його необхідною інформацією, рекомендаціями і т.д.
- *Принцип поширеності контролю.* Слід правильно визначати кількість підлеглих, якими може ефективно керувати одна людина, тобто норму керування. Необхідно правильно поєднувати централізацію та децентралізацію функцій управління з нормами керування. Наприклад, при зменшенні норми керування підвищується ефективність керівництва, але одночасно вимагається додаткова децентралізація функцій управління, що призводить до збільшення кількості рівнів управління, а це, в свою чергу, знижує ефективність управління.
- *Принцип чіткого функціонального розмежування.* Кожна виробнича і функціональна ланка повинна мати чітко визначені функції, які б не дублювали функції інших підрозділів на жодному рівні управління. Діалектична єдність функцій та структури управління в даному випадку проявляється в формуванні певної кількості бюро та інших організаційних підрозділів.

- *Принцип відповідності прав обов'язкам* означає, що обсяг делегованих повноважень повинен відповідати обов'язкам. Якщо ви дали завдання своєму підлеглому, то ви повинні надати йому і повноваження, які б відповідали виданому завданню: права використовувати необхідні ресурси (матеріальні, людські, фінансові). Неспроможність керівництва надати достатніх прав своїм підлеглим, як правило, пояснюється:
 - політичними мотивами;
 - недовірою в здібності людини, впевненістю в тому, що якщо необхідно буде виконати роботу добре, то вам прийдеться робити її самому;
 - прагнення до влади - небажання керівників відмовлятися від своїх прав, тому, що це, на їх думку, привело б до втрати відчуття своєї значимості.
- *Принцип гнучкості та економічності*. Організаційна структура управління повинна реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища з найменшими витратами, тобто володіти властивістю раціональної самоадаптації.

Окрім цих основних принципів при формуванні структури управління підприємства слід дотримуватися ряду **специфічних принципів**, зокрема:

- принцип спрямованості організаційних перетворень, який забезпечує узгодженість між новою структурою цілей і структурою функцій, що склалася та передбачає побудову структури управління, що максимально відповідає дереву цілей;
- принцип досягнення щільного взаємозв'язку між стратегічним і оперативним структурами управління підприємством, що забезпечує узгодженість і наступність результатів управління оперативною та стратегічною діяльністю через досягнення взаємозв'язку між підрозділами та налагодження між ними стійких відносин;
- принцип ранжування управлінських функцій за роллю й значенням забезпечується через перерозподіл повноважень і відповідальності як між підрозділами стратегічного й оперативного управління підприємством, так і між персоналом цих підрозділів;
- принцип різноманітності типів структури управління реалізацією стратегії забезпечує різноманітне реагування на впливи зовнішнього середовища шляхом формування різних варіантів організаційного відокремлення;
- принцип структурної гнучкості, який враховує необхідність створення в структурі управління таких структур, які легко переналагоджуються (комітетів, комісій, колегій і та ін.).

5. Чинники формування організаційних структур управління.

На формування організаційної структури управління впливають різноманітні зовнішні та внутрішні чинники.

До зовнішніх чинників відносять:

- розмір компанії;
- технологія;

- ресурси;
- власники;
- зовнішнє середовище підприємства;
- історія підприємства;
- зовнішні зв'язки підприємства;
- територіальне розміщення підприємства і т.д.

До внутрішніх чинників відносяться:

- організаційні чинники (стратегія розвитку; система цілей; вид діяльності; тип виробництва, виробнича структура; характер спеціалізації та кооперації виробництва; ступінь централізації функцій управління; склад управлінських робіт; трудомісткість управлінських робіт; регламентовані строки виконання управлінських робіт; специфіка управлінських робіт; норми навантаження функціональних працівників управління; норми керованості лінійних керівників; інформаційні зв'язки між управлінськими роботами);
- технічні чинники (масштаб та складність виробництва; рівень автоматизації управління і т.д.);
- економічні чинники (система планування та оцінки діяльності; система матеріального стимулювання і т.д.);
- соціально-психологічні чинники (загальні соціальні характеристики колективу та його структури; соціальні відносини в колективі; міжособистісні зв'язки; неформальні відносини і т.д.).

Врахування даних груп чинників є обов'язковим при побудові раціональної структури управління.

Вимоги, що висуваються до організаційних структур управління.

Організаційні структури повинні відповідати таким вимогам:

- відповідність генеральній цілі розвитку компанії;
- адаптивність структури та функцій, тобто здатність ефективно адаптуватися до нових завдань та умов їх вирішення в залежності від специфіки діяльності компанії;
- можливість ефективного впливу на кінцеві техніко-економічні показники компанії (або проекту) на всіх фазах життєвого циклу;
- забезпечення оптимального рівня централізації управління компанією, що пов'язано, як правило, зі зниженням кількості зв'язків для керівників вищого рівня управління та чіткого розмежування функцій для керівників середніх рівнів управління;
- створення системи персональної відповідальності: за реалізацію кожної функції призначається одна відповідальна особа, а саме, та, хто її здійснює. З урахуванням цього в західних компаніях розраховується чисельність працівників компанії. Дана система дозволяє забезпечити поєднання високого рівня централізації керівництва компанією з децентралізованою схемою прийняття стандартних (рутинних) рішень;
- структура повинна забезпечувати стандартний рівень керування. Виділяють такі параметри:

- кількість філіалів та структурних підрозділів, якими керує генеральний директор компанії, складає від 3 до 5;
 - кількість філіалів та структурних підрозділів, якими керує віцепрезидент (або заступник директора), складає від 6 до 8;
 - кількість осіб, які безпосередньо підпорядковуються керівнику структурного підрозділу, не повинна перевищувати 10 осіб.
- забезпечення поєднання посад по вертикалі та горизонталі по всіх структурних рівнях. Даний принцип спрямований на покращення кооперації між функціонально спорідненими підрозділами, а також підготовки дублерів у певних випадках. В розрахунках чисельності працівників апарату управління величину коефіцієнту сумісності рекомендується приймати як таку, що дорівнює 0,80-0,85;
- для придатності гнучкості та економічності організаційній структурі можливе часткове винесення за межі компанії задач, які потребують великих витрат та висококваліфікованих кадрів, у тому числі: маркетингові дослідження, управління майном, розробка бізнес-планів інвестиційних проектів і т.д.

ЛЕКЦІЯ 5. КЛАСИФІКАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ.

1. Класифікація організаційних структур управління.
2. Ієрархічні структури управління.
3. Організаційні структури управління на базі бізнес одиниць.
4. Центри відповідальності в організації.
5. Органічні структури управління.

Рекомендована та використана література: [1, 3, 4, 7, 8, 9, 11, 15, 19].

1. Класифікація організаційних структур управління.

Теорія менеджменту виділяє два класи організаційних структур управління: ієрархічні та адаптивні організаційні структури.

Ієрархічні організаційні структури (їх ще називають бюрократичні, механістичні, формальні, традиційні, класичні) характеризуються твердою ієрархією влади на підприємстві, формалізацією правил та процедур, які використовуються централізованим прийняття рішень, вузько визначеною відповідальністю в діяльності.

Адаптивні організаційні структури (органічні, гнучкі) характеризуються розмитістю ієрархії управління, невеликою кількістю рівнів управління, гнучкістю структури влади, слабким чи помірним використанням формальних правил і процедур. Децентралізацією прийняття рішень, широко обумовленою відповідальністю в діяльності.

Класифікація організаційних структур наведена на рис. 5.1.

Порівняння ієрархічного й адаптивного типів структур управління наведено в табл. 5.1.

2. Ієрархічні структури управління.

Першим видом ієрархічних управлінських структур була так звана «бюрократія».

Концепція бюрократії сформульована німецьким соціологом Максом Вебером, принаймні в ідеальному виконанні є одна з найкорисніших ідей в історії людства.

Бюрократія – тип організації, для якої характерна висока ступінь розподілу праці, чітка управлінська ієрархія, правила та стандарти, показники оцінки роботи, принципи найму робітників, які будуються на його компетентності.

Теорія Вебера не мала опису конкретних організацій. Вебер пропонував бюрократію скоріше як нормативну модель, ідеал, до якого повинна прагнути організація.

Характеристики раціональної бюрократії:

1. Чіткий розподіл праці – дозволяє з'явитися висококваліфікованим спеціалістам.
2. Ієрархічність рівнів управління, завдяки якій кожний нижній рівень контролюється вищим та підкоряється йому.

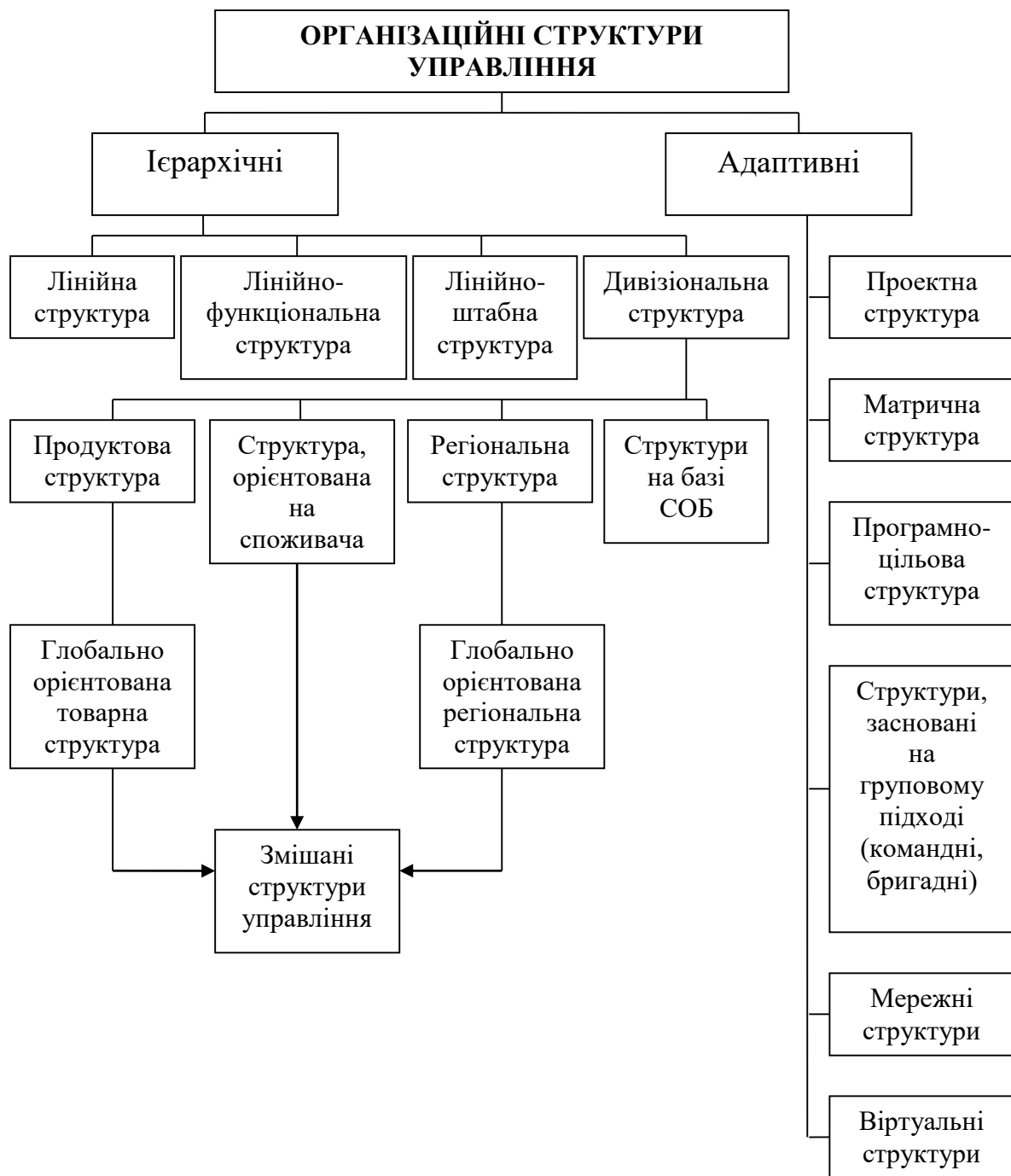


Рис. 5.1. Класифікація організаційних структур управління

Таблиця 5.1

Порівняння ієрархічних й адаптивних організаційних структур управління

Критерії порівняння	Ієрархічні структури управління	Адаптивні структури управління
Характеристика ієрархії управління	Тверда ієрархія. Рівні управління чітко визначені	Відсутність ієрархії чи її розмитість. Рівні управління чітко не визначені.
Характеристика розвитку вертикальних і горизонтальних зв'язків	Сильно розвинуті вертикальні субординаційні зв'язки	Високий рівень горизонтальної інтеграції між персоналом. Добре розвинуті зв'язки кооперації і координації
Тип керівництва	Моноцентричний, постійний	Поліцентричний, зміна лідерів за ситуаціями.
Формалізація правил і процедур, які застосовуються при здійсненні управлінської діяльності	Тверда формалізація правил і процедур	Слабка чи помірна формалізація правил і процедур
Формалізація відносин управлінського персоналу	Вузько визначені обов'язки, права і відповідальність	Широко визначені обов'язки, права і відповідальність
Поділ управлінської праці	Вузька спеціалізація діяльності. Тверде і постійне закріплення функцій.	Широка спеціалізація діяльності. Тимчасове закріплення функцій за групами.
Характеристика прийняття управлінських рішень	Централізація прийняття управлінських рішень	Децентралізація прийняття управлінських рішень
Характеристика відносин персоналу підприємства	Формальні відносини, що носять офіційний характер	Неформальні відносини, що носять особистісний характер

3. Наявність взаємно узгодженої системи узагальнених формальних правил та стандартів, які забезпечують однорідність виконання своїх обов'язків та скоординованість різних завдань.

4. Дух формальної знеособленості, з якою офіційні особи виконують свої посадові обов'язки.

5. Здійснення наймання на роботу у суворій відповідності з технічними кваліфікаційними вимогами. Захищеність службовців від свавільних звільнень.

Таким чином бюрократична організаційна структура характеризується:

- висока ступінь розподілу праці;
- розвинута ієрархія управління;
- ланцюг команд;
- наявність багаточисельних правил та норм поведінки персоналу;
- відбір кадрів за їх діловими та професійними якостями.

Вебер називав цю структуру «раціональною» тому, що передбачається, що рішення, які приймаються, мають об'єктивний характер. Він припускав, що особисті примхи власників організації та її співробітників не повинні входити у протиріччя з цілями організації.

Бюрократію часто називають класичною або традиційною організаційною структурою тому, що більшість сучасних організацій являють собою варіанти бюрократії. Причина такого довгого та широкомасштабного використання бюрократичної структури полягає в тому, що її характеристики ще й досі достатньо добре підходять для більшості промислових фірм, організацій сфери послуг та всіх видів державних установ.

Концепція соціальної рівності, яка є основою бюрократичної структури, дуже добре узгоджується із системою цінностей всіх країн (як демократичних, так і комуністичних).

Однак бюрократичні структури були піддані критиці за їх нездатність до впровадження нововведень та відсутність достатньої мотивації співробітників.

Негативні характеристики бюрократії сформулював Мертон:

- 1) перебільшення вагомості стандартизованих правил, процедур та норм;
- 2) організація втрачає гнучкість поведінки тому, що всі питання та проблеми, що виникають, вирішуються тільки виходячи з прецедентів. Клієнти відчують неадекватну реакцію на їх потреби, тому що їх проблеми вирішуються відповідно до правил та норм. Співробітники бюрократичних структур, захищаючи себе, посиляються на існуючі правила та інструкції. Таким чином, вони не можуть бути покараними, тому що діють згідно інструкції;

- 3) відсутність здатності вчасно реагувати на зовнішнє середовище, яка потрібна для ефективного функціонування організації.

Отже бюрократичні моделі є каркасом виробничо-економічних систем, що більш чи менш жорстко регулюють їхню структуру. Практика їхнього застосування свідчить про недостатнє врахування проблем організаційної поведінки, проте принципи бюрократії у складних організаціях зменшили емоційну й суб'єктивну взаємодію елементів і створили основу для введення системи формальних правил. Чітке визначення структури влади, повноважень, системи процедур і правил істотно послабило внутрішню структурну напругу і ліквідувало конфлікти в складних організаціях, де центр прийняття рішень був невизначений, мали місце суперечності в діях. У стабільному навколишньому середовищі раціоналізм виявився набагато надійнішим, ніж творчий індивідуальний підхід і демократизація відносин у корпорації.

1. Лінійна структура управління. У лінійній структурі кожний підлеглий має лише одного керівника і в кожній ланці виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з управлінням об'єктом (рис.5.2). Лінійний тип організаційної структури характеризується лінійними формами зв'язку між ланками управління і, як наслідок, концентрацією всього комплексу функцій управління та вироблення управлінських дій в одній ланці управління.

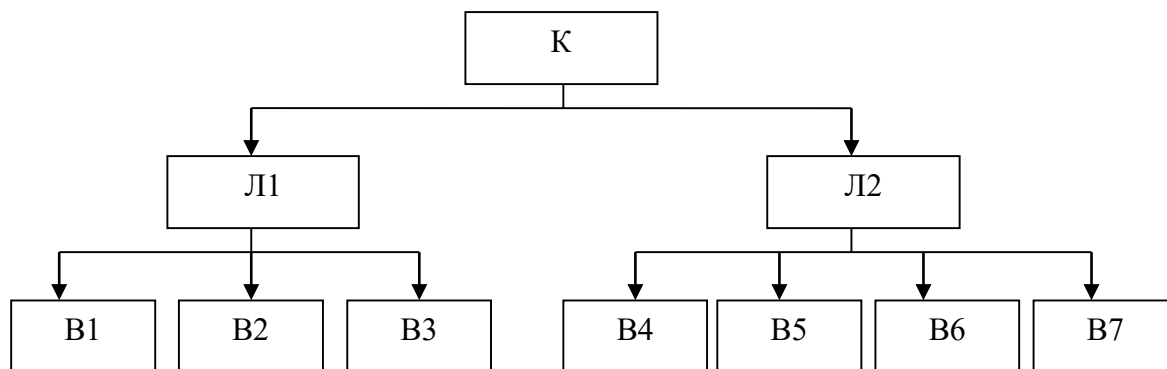


Рис. 5.2. Лінійна структура управління (К - керівник, Л1, Л2, ... – лінійні керівники, В1, В2, ... – виконавці).

Переваги лінійної структури:

- чіткість та простота взаємовідносин;
- оперативність підготовки та проведення управлінських рішень;
- відсутність паралелізму в роботі;
- надійний контроль.

Недоліки:

- обмеження ініціативи у працівників на нижчих рівнях;
- значний обсяг інформації, який передається з одного рівня на інший;
- високі вимоги до кваліфікації керівників та їх компетенції за всіма питаннями роботи підлеглих ланок.

Лінійна структура управління використовується дрібними і середніми фірмами, які здійснюють нескладне виробництво, за відсутності широких коопераційних зв'язків між підприємствами.

2. Функціональна структура управління. В основі формування функціональної структури управління лежить процес департаментизації.

Департаментизація – це процес поділу організації на окремі блоки, які можуть називатися відділами, відділеннями та секторами.

Функціональна департаментизація – це процес поділу організації на окремі елементи, кожний з них має свою чітко визначену ціль та обов'язки. Виходячи з цього, для функціональної структури управління характерне створення структурних підрозділів, кожен з яких має свої чітко визначені завдання та обов'язки (рис. 5.3, 5.4).

Функціональна структура припускає, що кожний орган управління (або виконавець) спеціалізований на виконання окремих видів управлінської діяльності (функцій). Виконання вказівок функціонального органу в межах його компетенції обов'язково для виробничих підрозділів.

Функціональну структуру іноді називають традиційною чи класичною, тому що вона була першою структурою, яка була вивчена та розроблена (Файоль). Створення функціональної структури вимагає групування персоналу за завданнями, які вони виконують.

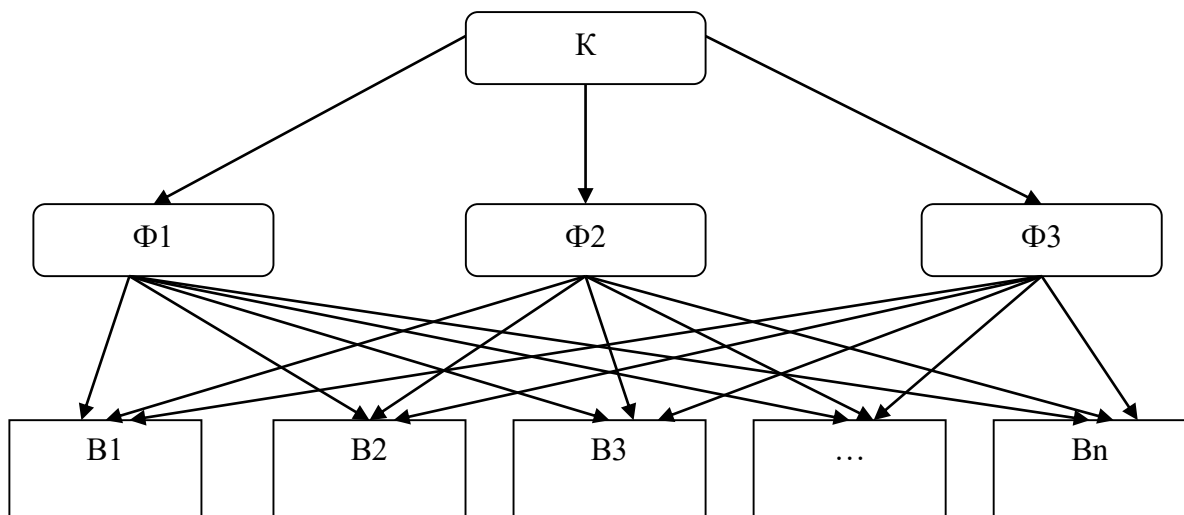


Рис. 5.3. Функціональна структура управління.

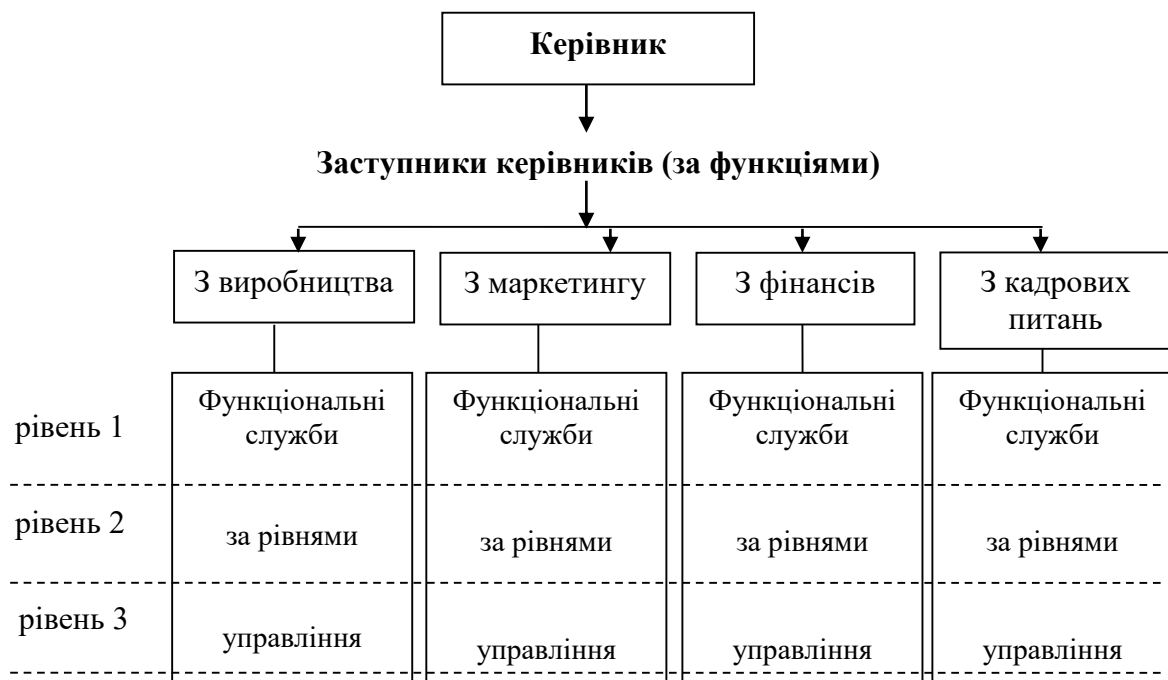


Рис. 5.4. Функціональна організаційна структура управління

Конкретні характеристики та риси діяльності підрозділу відповідають найбільш важливим напрямам діяльності всієї організації.

Через те, що функціональна департаментизація потребує поділу на блоки, які мають чітко визначені задачі, то в організаціях обробної галузі промисловості це є розподіл за технологіями масового виробництва. Традиційні функціональні блоки організації – відділи виробництва, маркетингу та фінансів.

В організаціях сфери послуг: відділ експлуатації, збуту та фінансів. В армії: піхотні підрозділи, підрозділи артилерії. В лікарні: адміністративні, лікувальні, господарські підрозділи.

Якщо розмір організації досить великий, то основні функціональні відділи можна в свою чергу поділити на більш дрібні функціональні підрозділи. Вони мають назву вторинних або похідних.

Приклад : в авіації (в експлуатаційному відділі) можна виділити – інженерно – технічну службу, технічне обслуговування, наземну службу, льотну службу.

Основна ідея полягає в тому, щоб максимально використати переваги спеціалізації та не допускати перевантаження керівництва. Але в той же час, щоб відділ не ставив свої власні цілі вище спільних цілей організації.

Переваги функціональної структури:

- стимулює ділову та професійну спеціалізацію;
- зменшує дублювання зусиль та споживання матеріальних ресурсів в функціональних сферах;
- покращує координацію в функціональних областях;
- відповідність професійно-кваліфікаційних характеристик працівників завданням управління;
- сприйнятливість до нових явищ та здатність до оперативної перебудови.

Недоліки:

- підрозділи можуть бути більш зацікавленими в реалізації цілей та задач своїх підрозділів, ніж спільних цілей всієї організації. Цей факт збільшує можливість конфліктів між функціональними підрозділами;
- у великій організації ланцюг команд від керівника до безпосереднього виконавця стає досить довгим;
- ускладнюється координація управлінського впливу в результаті отримання виконавцями вказівок від кількох функціональних органів;
- зменшується оперативність роботи органів управління.

Функціональна структура не підходить для організацій з широкою номенклатурою продукції, яка діє в середовищі з факторами, які швидко змінюються.

Ця структура не підходить для організацій, що діють одночасно на декількох ринках в країнах з різними соціально – економічними системами та законодавством.

Досвід говорить, що функціональну структуру доцільно застосовувати в тих організаціях, які випускають відносно обмежену номенклатуру продукції, діють в стабільному зовнішньому середовищі та для забезпечення свого функціонування вимагають вирішення стандартних задач управління. Приклад: металургійна промисловість, видобуток сировинних матеріалів.

З метою усунення недоліків лінійної та функціональної структур управління були розроблені *лінійно-функціональна та лінійно-штабна структури управління*, що передбачають функціональний поділ управлінської праці в підрозділах різних рівнів і сполучення лінійного і функціонального принципів управління.

3. Лінійно-штабна структура управління. В основі лінійно-штабної структури управління лежить лінійна структура, але при лінійних керівниках

створюються спеціальні підрозділи (штабні служби), що спеціалізуються на виконанні визначених управлінських функцій (рис 5.5). В даному випадку функціональні підрозділи можуть проводити свої рішення через лінійних керівників, тобто ці служби не мають права прийняття рішень, а лише забезпечують силами своїх фахівців більш кваліфіковане виконання лінійним керівником своїх обов'язків. В умовах цього виду структур управління зберігається принцип єдиноначальності. Важливим завданням лінійних керівників при цьому стає координація дій функціональних служб і спрямування їх у русло загальних інтересів організації.

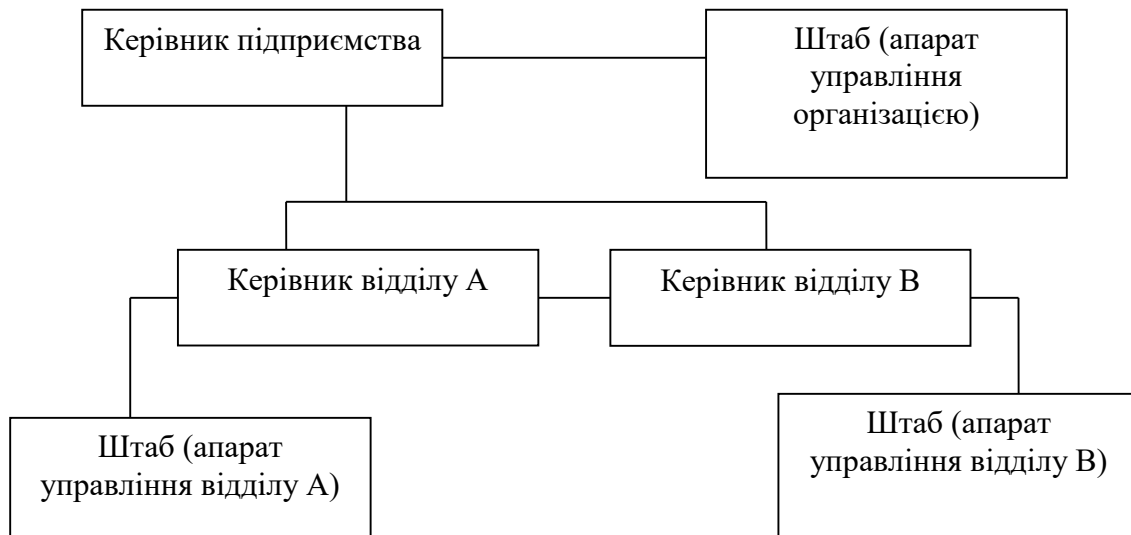


Рис. 5.5. Лінійно-штабна структура управління організацією

4. Лінійно-функціональна структура управління. На відміну від лінійно-штабної в лінійно-функціональній структурі, найпоширенішій структурі ієрархічного типу, яка й дотепер широко використовується в усьому світі, функціональні підрозділи можуть самі віддавати розпорядження нижчестоящим ланкам, але з обмеженого кола питань, які обумовлені їх функціональною спеціалізацією (рис. 5.6, 5.7).

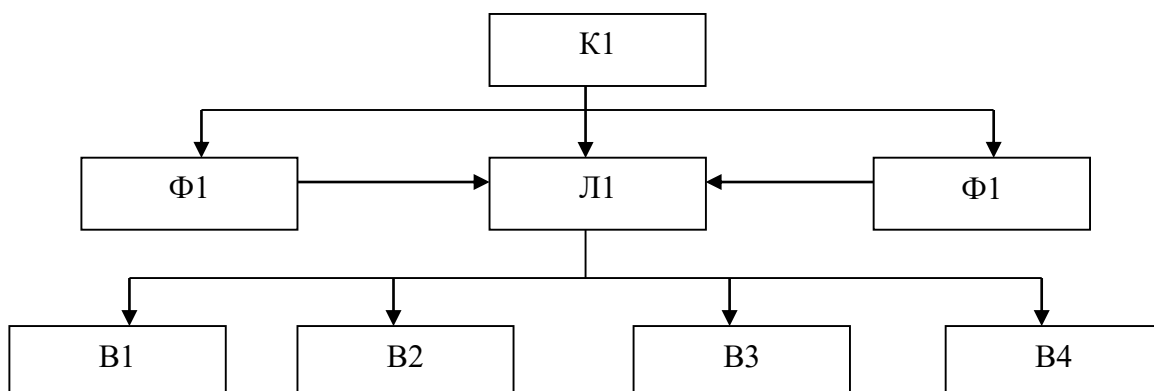


Рис. 5.6. Лінійно – функціональна структура управління

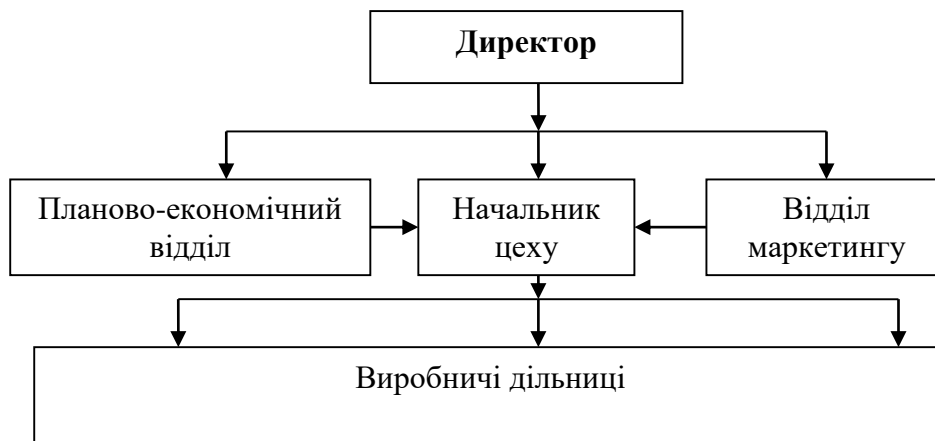


Рис. 5.7. Лінійно – функціональна структура управління

Переваги лінійно функціональної структури:

- лінійно – функціональна структура дозволяє організувати управління виробничими процесами за лінійною схемою (керівник вищого рівня – керівник нижчого рівня – виконавець),
- функціональні підрозділи надають методичну допомогу, готують інформацію, виконують різні управлінські завдання для відповідних лінійних керівників.

Маючи такі переваги, ця структура має і ряд недоліків:

- синтез лінійного та функціонального управління може затягувати строки підготовки управлінських рішень;
- призводить до інформаційного перевантаження керівників вищих рівнів управління;
- не завжди забезпечує скоординованість в роботі функціональних підрозділів.

Подальший розвиток лінійно – функціональної структури призвів до виникнення дивізіональної організаційної структури.

Організаційна структура більшості українських промислових підприємств (акціонерних товариств) побудована за традиційною лінійно-функціональною схемою з домінуванням централізованих вертикальних взаємодій. На великих підприємствах існують нерозвинені структури дивізіонального типу. Подібні структури працюють ефективно за умови виконання постійно повторюваних завдань, посилення ж невизначеності і нестабільності вимагає тісної взаємодії різних підрозділів підприємства на горизонтальному рівні.

5. Дивізіональна організаційна структура – тип (division – поділ, розподіл; division of labour – розподіл праці) організаційної структури, розроблений в інтересах великих організацій, для яких функціональні структури вже не є ефективними. Основними типами дивізіональних структур є структури, які орієнтовані на покупця; регіональні та продуктові структури, а також організаційні структури на базі стратегічних одиниць бізнесу.

Дивізіональна структура створюється в тих організаціях, які різко збільшують масштаби своєї діяльності і прагнуть диверсифікувати

виробництво у відповідь на вимоги динамічного зовнішнього оточення. У цьому разі вирізняються відносно відокремлені й наділені великими правами для здійснення своєї діяльності структурні підрозділи. Водночас адміністрація залишає за собою право жорсткого контролю за здійсненням загально корпоративної стратегії, наукових досліджень, інвестицій тощо. Тому цей тип структури часто характеризують як поєднання централізованої координації з децентралізованим управлінням (децентралізація при збереженні координації і контролю).

Керівництво організацій, яке планувало (або вже досягло) збільшення розмірів, зрозуміло, що використання функціональної схеми призведе до серйозних проблем. Якщо велика фірма намагатиметься втиснути всю свою діяльність в три або чотири основні відділки, то для того, щоб норма керованості кожного керівника була в межах норми, потрібно кожний відділок розділити на сотні підрозділів. А це в свою чергу призводить до того, що ланцюг команд стає дуже довгим та не керованим (зіпсований телефон). Крім того, багато великих фірм працюють в широких географічних регіонах, одному керівнику однієї функціональної області (напр. маркетингу) дуже важко тримати під контролем всю цю діяльність (у всіх регіонах).

Сучасні фірми ведуть свою діяльність в різних сферах бізнесу. Щоб подолати нові проблеми, що виникли з цих причин (розміри фірм, диверсифікація їх діяльності, зміна технологій, зовнішнього середовища) керівництво цих фірм розробило дивізіональну організаційну структуру, в якій поділ організації на елементи та блоки відбувається за:

- видами товарів чи послуг;
- групами покупців;
- географічним регіоном.

Найбільш поширеним видом дивізіональної структури є продуктова.

Дивізіонально–продуктова структура надає можливість збільшувати асортимент продукції, яку виробляє та реалізує підприємство (рис. 5.8).

Дивізіональна організаційна структура, орієнтована на споживача передбачає групування підрозділів фірми навколо певних груп споживачів. Наприклад:

- видавництва (великі) мають підрозділи, що видають літературу для дорослих, юнацьку літературу, підручники для вищої та середньої школи. Кожний підрозділ діє як окрема компанія (має свої відділи маркетингу, виробничі відділи, фінансові відділи);
- комерційні банки (приватні особи, фірми, організації, фонди, трастові фірми та ін.);
- торгівельні фірми (оптом, в роздріб);
- навчальні заклади (для підвищення кваліфікації керівників, загальноосвітні програми), в США пенсіонери навчаються.

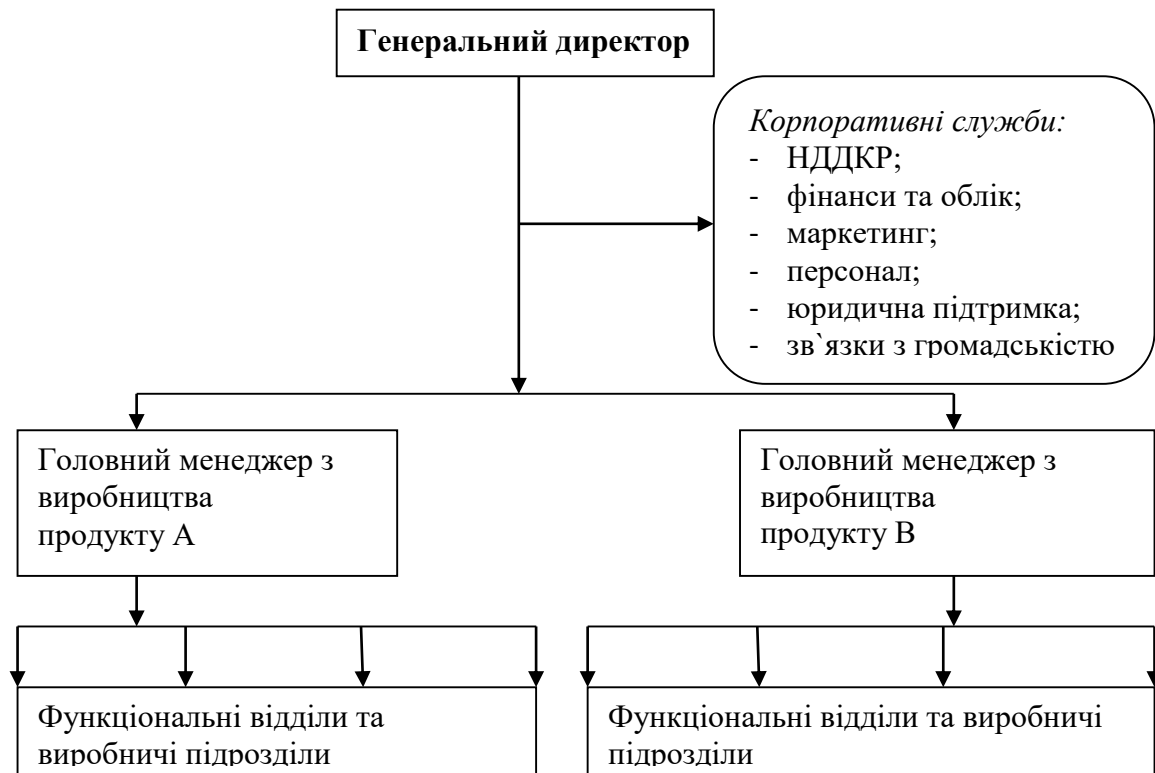


Рис. 5.8. Дивізіонально-продуктова структура

Дивізіональна організаційна структура, орієнтована на великі географічні зони дозволяє управляти діяльністю підрозділів у відповідних регіонах (рис. 5.9). Ця структура сприяє вирішенню проблем, пов'язаних з місцевим законодавством, звичаями, проблемами споживачів. Такий підхід спрощує зв'язок організації з клієнтами, а також зв'язок між членами організації.

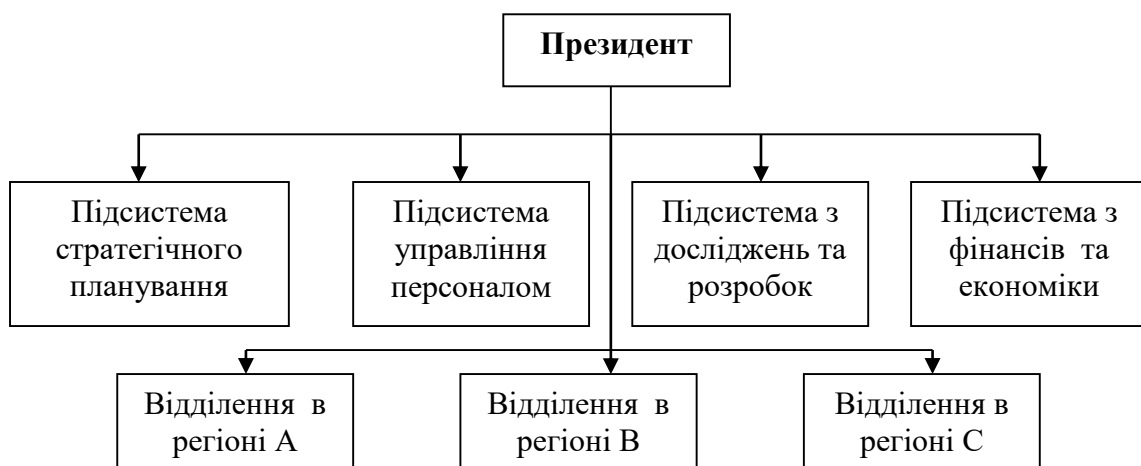


Рис. 5.9. Дивізіонально-регіональна структура

В якості найрозвиненішого виду дивізіональних структур управління виділяють організаційні структури на базі стратегічних одиниць бізнесу.

Стратегічна одиниця бізнесу (СОБ) – це внутріфірмовий підрозділ, організаційна одиниця, яка відповідає за розробку стратегічних позицій фірми в одній або кількох зонах господарювання. СОБ – це «фірма у фірмі», яка

самостійно планує свою роботу, має власну стратегію, визначений сегмент ринку, поле конкурентів, а також власного керівника, що відповідає за результат діяльності.

СОБ створюються з метою розробки функціональних (маркетингових, збутових) стратегій і бізнес-планів для дивізіональних підрозділів в обраній сфері бізнесу (рис. 5.10). Вони відповідають, як правило, за розробку конкурентоспроможної продукції та збутових стратегій. Підпорядковуються СОБ, як правило, заступникам генерального директора або іншим призначеним особам у вищому керівництві корпорації. Створення таких проміжних структурних одиниць обґрунтовано в компаніях, де велика кількість відділень має споріднений профіль діяльності й координацію з боку вищого керівництва. Незважаючи на значне дроблення структури, з усіх бюрократичних структур такі корпорації вважаються найбільш розвинутими і адаптивними.

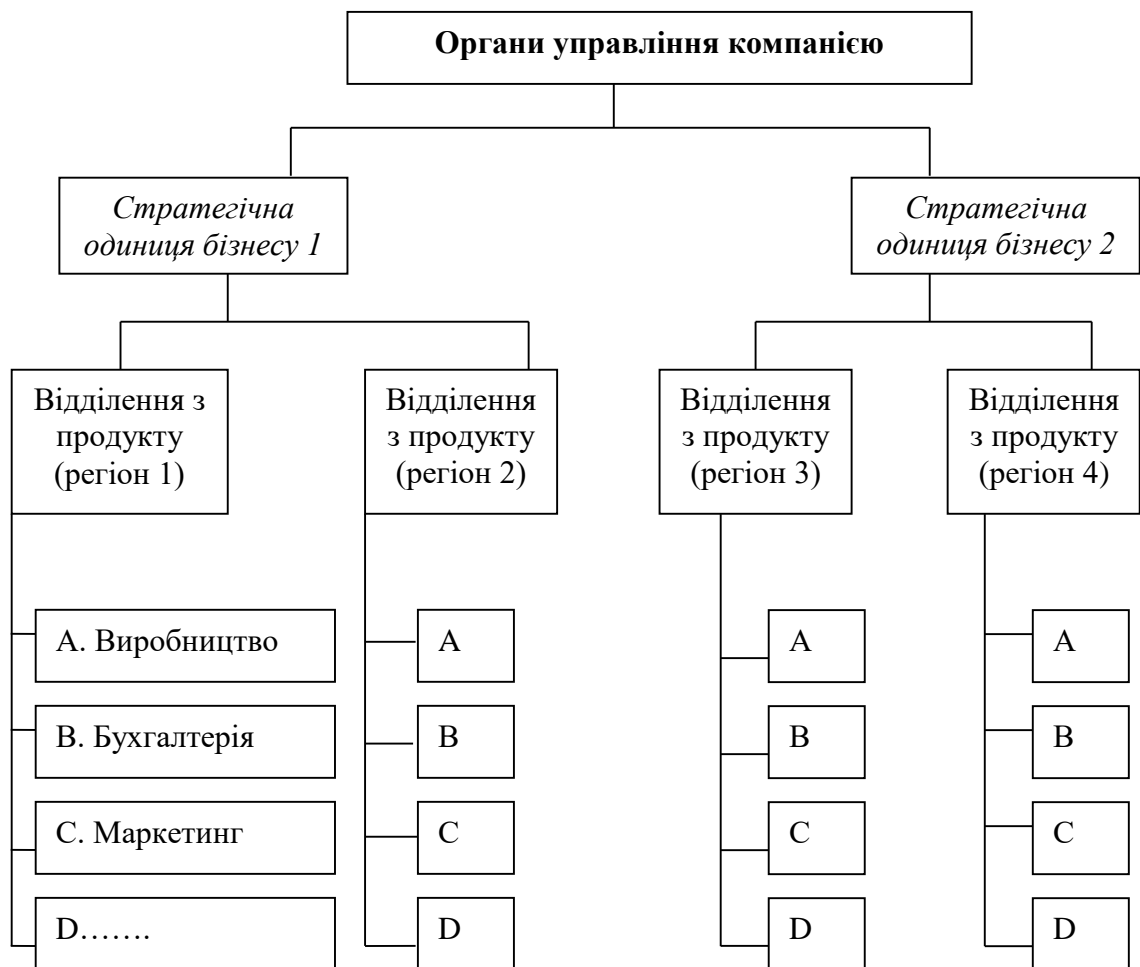


Рис. 5.10. Структура на базі стратегічних одиниць бізнесу

Посилення процесів глобалізації обумовлює необхідність трансформації національних корпорацій у транснаціональні та глобальні дивізіональні структури. У даному випадку компанія здійснює перебудову своєї структури

таким чином, щоб міжнародні операції мали важливіше значення, ніж операції на національному ринку.

Можна виділити такі найбільш розповсюджені різновиди міжнародних дивізіональних структур, в основу яких покладено глобальний підхід:

Глобальноорієнтована продуктова (товарна) структура (Worldwide Product Structure) базується на дивізіональній структурі з підрозділами за продуктовою ознакою, кожний з яких самостійно працює на весь світовий ринок (рис. 5.11).



Рис. 5.11. Глобальноорієнтована продуктова (товарна) структура

Така структура може використовуватися компаніями із сильно диверсифікованою продукцією, яка істотно розрізняється за технологією виробництва, методами маркетингу, каналами реалізації і т.д. Глобальноорієнтовану продуктову структуру використовують компанії, для яких відмінності між видами продукції, що випускається, є більш важливими, ніж відмінності між географічними регіонами, в яких ця продукція реалізується. Цей вид структур сприяє міжнародній орієнтації компанії, однак для нього є характерним послаблення координації між окремими дивізіонами компанії; посилення дублювання їхньої діяльності.

Глобальноорієнтована регіональна структура (Worldwide Regional Structure) також базується на дивізіональній структурі, але з використанням географічного принципу побудови (рис. 5.12). При цьому національний ринок розглядається як один з регіональних підрозділів. Найбільш доцільним є використання такого типу структур в компаніях, для яких регіональні відмінності мають більше значення, ніж відмінності у продукції, що випускається. Як правило, глобальноорієнтовані регіональні структури використовують у галузях із технологічно повільною зміною продукції (автомобілі, напої, косметика, нафтопродукти, харчування).

До переваг такої структури варто віднести щільний взаємозв'язок з географічними регіонами та високу координацію діяльності в їх рамках, а до недоліків – слабку координацію роботи окремих підрозділів і дублювання діяльності.

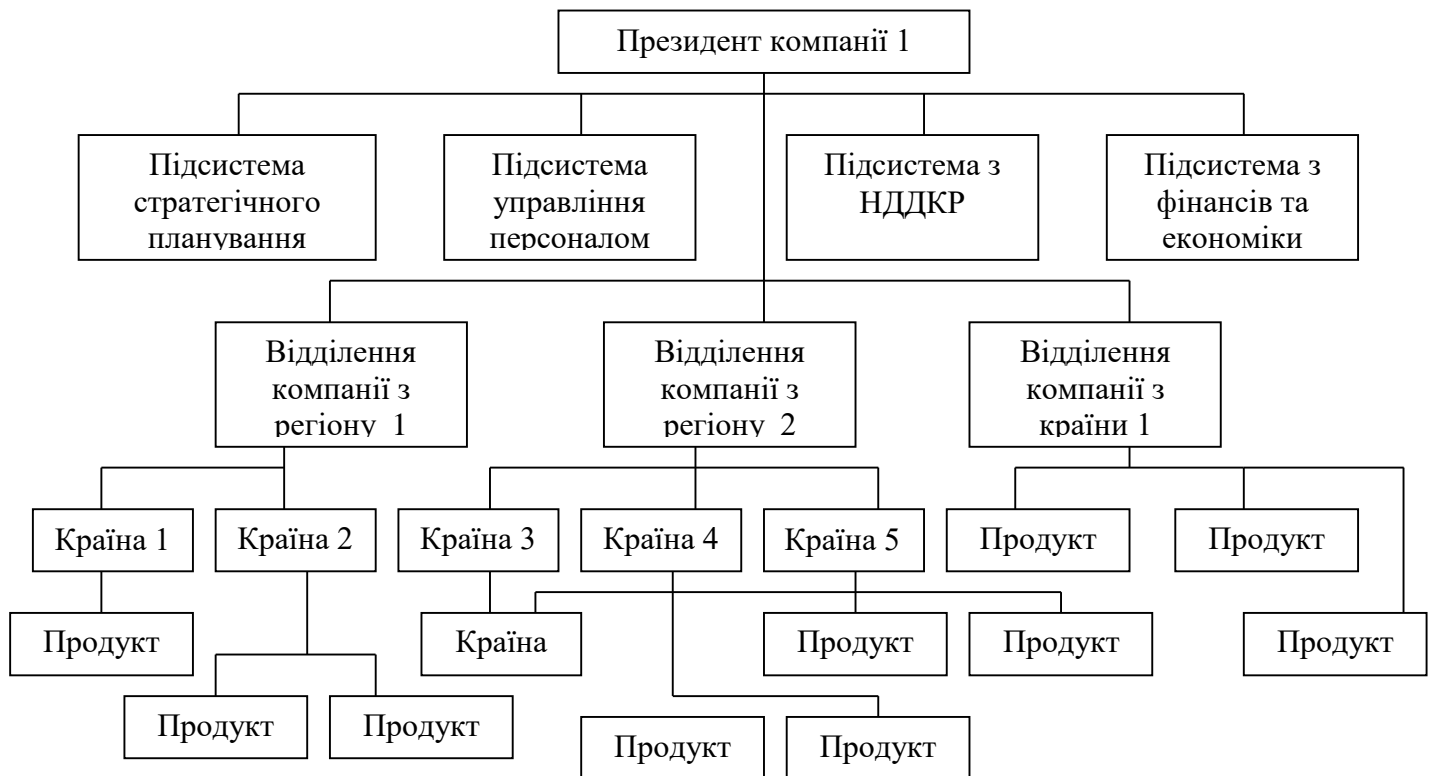


Рис. 5.12. Глобальноорієнтована регіональна структура

Змішана структура (Mixed Structure, Mixed Overlay) набула популярності у зв'язку із виникненням великих транснаціональних корпорацій, підвищенням самостійності підрозділів і переходом на повний і закінчений виробничий цикл продуктових структур. У таких структурах реалізовано одночасно функціональні, продуктові та регіональні структурні зв'язки і сформовані відповідні їм підрозділи (рис. 5.13).

Структури корпорацій такого типу виходять за межі однієї або декількох країн і орієнтовані на сильно диверсифіковану діяльність на світовому ринку. Такі транснаціональні компанії розрізняють як глобально орієнтовані продуктові і глобально орієнтовані регіональні структури. Для перших більше значення має продукція, і основні продуктові відділення працюють на кілька країн і регіонів. Для других важливішими є регіональні особливості і створені за територіальним принципом відділення курирують відразу декілька країн, у яких працюють відділення з декількох продуктів.



Рис. 5.13. Змішана організаційна структура

Виділяють такі переваги та недоліки дивізійних структур управління:

Переваги дивізійних структур управління:

- використання дивізійних структур дозволяє компанії приділяти конкретному продукту, споживачу або географічному регіону стільки ж уваги, скільки приділяє невелика спеціалізована компанія, що сприяє прискореній реакції компанії на зміни у зовнішньому середовищі;
- цей вид структур орієнтує на досягнення кінцевих результатів діяльності компанії (виробництво кінцевих видів продукції, задоволення потреб певного споживача, насичення товарами конкретного регіонального ринка);
- зменшення складності управління, з якою зіштовхуються керуючі вищого рівня управління;
- відокремлення оперативного управління від стратегічного;
- покращення комунікацій;
- перенесення відповідальності за прибуток на рівень дивізіонів; така структура допомагає наблизити керівництво до проблем ринку.

Недоліки дивізійних структур управління:

- дивізійні структури управління призвели до росту ієрархічності, тобто вертикалі управління;

- протиставлення цілей відділень загальним цілям розвитку компанії, неузгодженість інтересів «верхів» та «низів» у багаторівневої ієрархії;
- можливість виникнення конфліктів між відділами, зокрема у випадку дефіциту централізовано розподілених ключових ресурсів;
- невисока координованість діяльно відділень (дивізіонів), штабні служби відокремлені, горизонтальні зв'язки послаблені;
- неефективне використання ресурсів, неможливість їх використовувати в повній мірі у зв'язку із закріпленням ресурсів за конкретним підрозділом;
- збільшення витрат на утримання управлінського апарату внаслідок дублювання одних і тих самих функцій у підрозділах;
- утруднення здійснення контролю зверху донизу.

Використання дивізіональних структур є найефективнішим у таких випадках:

- у компаніях великих розмірів, при розширенні виробничо-господарських операцій;
- у компаніях із сильно диверсифікованим виробництвом;
- у компаніях, в яких виробництво відчуває слабкий вплив ринкової кон'юнктури та практично не залежить від технологічних нововведень;
- при інтенсивному проникненні компаній на зарубіжні ринки.

Множинні організаційні структури. Множинні організаційні структури виникають тоді, коли підрозділи організації не є уніфікованими, під час їх побудови не використовувався один ! той самий організаційний принцип. До таких структур належать **холдингові компанії**, які володіють контрольними пакетами акцій багатьох фірм, що здійснюють різноманітну діяльність. Зважаючи на юридичну самостійність цих фірм, холдинги не в змозі безпосередньо контролювати їхню структурну організацію. Лише за умови відчутного зниження фінансових результатів контрольованих холдингами фірм у них з'являється можливість здійснити перебудову.

Інший різновид множинної структури – **конгломерат** – за умови його організаційного проектування власником бізнесу може формуватися на основі єдиних принципів, але різні умови діяльності потребують вибору адекватної організаційної структури для кожного підрозділу, що веде свій бізнес. Тому конгломерат зазвичай складається із штаб-квартири, що здійснює загальне керівництво, й багатьох оперативно самостійних, але юридично залежних філій. Штаб-квартира розробляє загально корпоративну стратегію, веде спільну бухгалтерію, здійснює фінансове планування и контроль, надає допомогу філіям, але не втручається у їхнє оперативне управління и дозволяє мати ту організаційну структуру, яка є для них найефективнішою.

Множинні структури мають перспективне майбутнє, зважаючи на інтенсивні глобалізаційні процеси. З одного боку, зростання масштабів діяльності, їх диверсифікація, активність зовнішнього середовища змушуватимуть фірми підвищувати ефективність управління кожним видом

діяльності, в тому числі й за рахунок оптимізації організаційних структур. З іншого боку — наявність сучасних інформаційних технологій і засобів комунікації дає змогу зосереджувати у штаб-квартирі дедалі більшу кількість інформації і ефективно її опрацьовувати, формуючи адекватні ситуації управлінські рішення. Це сприяє накопиченню позитивного досвіду й використанню його за відповідних обставин, підвищуючи й за рахунок цього ефективність управління.

Проведений аналіз видів організаційних структур ієрархічного типу свідчить про те, що перехід до більш гнучких, адаптивних структур управління, які є краще пристосованими до динамічних змін та вимог виробництва, є об'єктивно необхідним і цілком закономірним.

3. Організаційні структури управління на базі бізнес одиниць.

Оргструктура на основі стратегічних одиниць бізнесу (СОБ). Застосовується в організаціях, які мають багато самостійних відділень близького профілю діяльності. Для координації їх роботи створюють спеціальні управлінські органи, очолювані заступниками вищого керівництва (віце-президентами). Їм надається статус стратегічних одиниць бізнесу. У стратегічних групах досягається максимальний синергійний ефект завдяки багатофункціональному використанню ресурсів і зниженню інтегральних корпоративних витрат (єдина торгова марка для групи товарів, єдині виробничі потужності, подібні технології, один клас клієнтури тощо). Але формування структури на основі стратегічних одиниць бізнесу спричиняє певні управлінські проблеми: в організації створюється ще один рівень ієрархії керування. За таких умов важко поділити повноваження керівників СОБ і керівників автономних відділень цих СОБ. Для уникнення цієї проблеми слід розробити винятково чіткі процедури і посадові обов'язки керівників обох рівнів.

4. Центри відповідальності в організації.

Центр відповідальності — це сегмент усередині підприємства, який очолює відповідальна особа, що приймає рішення.

Центр витрат — це підрозділ, керівник якого відповідає тільки за витрати. Прикладом може бути цех з ремонту енергетичного устаткування. Можна вважати, що центр витрат — найменший підрозділ, а інші центри відповідальності складаються із центрів витрат. Відповідно до класифікації витрат, центри витрат можна розбити на центри регульованих витрат і центри частково регульованих (довільних) витрат.

Прикладом центра регульованих витрат може бути цех основного виробництва. Слід зазначити, що крім досягнення оптимального співвідношення між витратами й випуском, у центрів регульованих витрат є й інші важливі цілі, наприклад, забезпечення необхідного рівня якості продукції. Серед витрат зазначених центрів переважають повністю регульовані витрати, але є й витрати інших типів (наприклад, у цеху основного виробництва — амортизація устаткування). Прикладами центрів довільних

(слабко регульованих) витрат можуть бути конструкторське бюро, адміністрація підприємства.

Центр виторгу – це підрозділ, керівник якого відповідає тільки за виторг, але не за витрати (він же відповідає за витрати, але в обмеженому обсязі), наприклад, відділ збуту, що відповідає не за всю собівартість реалізованої продукції, а лише за витрати на її реалізацію. Взаємозв'язок між входом і виходом відсутній.

Центр прибутку – це підрозділ, керівник якого відповідає як за витрати, так і за прибутки, наприклад, підприємство в складі великого об'єднання. Центр прибутку може, у свою чергу, складатися з декількох центрів витрат. Наприклад, підприємство, що входить до складу об'єднання, складається із цехів і підрозділів. Прикладом може бути одиночне підприємство в складі об'єднання. Тут існує взаємозв'язок між входом і виходом. Розподіл підприємства за центрами прибутку звичайно застосовується при дивізіональній організаційній структурі (один дивізіон – один центр прибутку), але можливі й винятки. Наприклад, іноді як центри прибутку виділяються функціональні підрозділи підприємства Яковлев Ю.П. «Контролінг на базі інформаційних технологій» або його допоміжні служби: відділ маркетингу, підрозділу допоміжного виробництва. У цьому випадку витратами відділу маркетингу буде вважатися нормативна заводська собівартість продукції плюс витрати самого відділу маркетингу, виторгом – виторг від реалізації, а прибутком – різниця між ними. Такі функціональні центри називають «псевдоцентрами прибутку». Якщо підприємство виділяє як центри відповідальності функціональні підрозділи або допоміжне виробництво, то виникає питання про механізм формування внутрішніх цін.

Центр інвестицій – це підрозділ, керівник якого відповідає за капіталовкладення, доходи й витрати, наприклад, новий споруджуваний виробничий об'єкт, підприємство в складі об'єднання. У цьому випадку існує взаємозв'язок між прибутком та інвестованим капіталом. Отже, ми розглянули особливості різних видів центрів відповідальності. Визначимо принципи виділення центрів відповідальності на підприємстві. Найчастіше на практиці застосовують такі принципи: функціональний, територіальний, відповідності організаційній структурі й подібності структурі витрат.

За функціональним принципом виділяють такі центри відповідальності:

1. обслуговуючі;
2. матеріальні;
3. виробничі;
4. управлінські;
5. збутові.

Обслуговуючі центри відповідальності роблять послуги іншим центрам усередині підприємства (прикладом можуть бути електропідстанція, робоча їдальня тощо) – це допоміжні центри.

Матеріальні центри відповідальності слугують для заготовляння й зберігання матеріалів (наприклад, відділ матеріально-технічного постачання, склади); це можуть бути як основні, так і допоміжні центри. Звичайно витрати

матеріальних центрів відповідальності можна віднести на конкретний вид продукції (при досить детальному обліку).

Виробничі центри відповідальності – це підрозділи основного й допоміжного виробництв. Витрати підрозділів основного виробництва звичайно можна віднести на конкретну продукцію. Витрати Розділ 2. Класифікація об'єктів контролінгу та інформаційних систем допоміжних виробничих центрів включаються в собівартість продукції опосередковано (через основні центри відповідальності).

Управлінські центри відповідальності – заводоуправління, бухгалтерія, юридичний відділ і т.п. Витрати цих центрів безпосередньо не пов'язані з конкретними видами продукції. На практиці звичайно їх розподіляють по видах продукції пропорційно обраній базі (зарплаті, прямим витратам), хоча такий розподіл досить умовний.

Збутові центри відповідальності займаються реалізацією продукції (наприклад, відділ маркетингу, відділ збуту); це основні центри відповідальності, їхню роботу, як правило, можна співвіднести з конкретними видами продукції.

Існує два варіанти розподілу на центри відповідальності по територіальному принципу (звичайно доповнює розподіл за функціональним принципом). Перший варіант. У рамках одного центра відповідальності об'єднано кілька функцій. Наприклад, деяке підприємство має кілька представництв у різних регіонах, і кожне таке представництво займається маркетингом, рекламою, збутом продукції й відстеженням договорів. Представництва ці невеликі, а тому ділити їх на дрібніші центри відповідальності нерационально. Кожне таке представництво стає єдиним центром відповідальності, що поєднує відразу кілька функцій: маркетинг, рекламу, збут і відстеження договорів.

Ідею розподілу підприємства на центри відповідальності за функціональним принципом можна розвинути далі, розділивши функціональні центри за принципом подібності структури витрат (додаткова зручність – можливість роботи з однаковими калькуляціями витрат, однаковими нормативами). Наприклад, у ремонтному цеху є трохи свердлильних, кілька фрезерних верстатів, які можна об'єднати в одну структуру для спрощення розрахунків.

Вибір способу розподілу підприємства на центри відповідальності визначається специфікою конкретної ситуації, при цьому необхідно враховувати такі вимоги:

- у кожному центрі витрат повинні бути показник для вимірювання обсягу діяльності й база для розподілу витрат;
- у кожному центрі повинен бути відповідальний;
- ступінь деталізації повинна бути достатньою для аналізу, але не надлишковою, щоб ведення обліку не було надто трудомістким;
- на центри витрат бажано відносити тільки прямі витрати (безпосередньо пов'язані з його роботою), а розподіл загальногосподарських витрат не враховувати;

- оскільки розподіл підприємства на центри відповідальності сильно впливає на мотивацію керівників відповідних центрів, необхідно враховувати соціально-психологічні фактори.

Розподіл підприємства на центри відповідальності й класифікація витрат є фундаментом для створення на підприємстві системи управлінського обліку, що являє собою найважливіший елемент усієї системи контролінгу.

5. Органічні структури управління.

Поява нових видів професійної діяльності, розширення ринку товарів і послуг, динамічний попит споживачів, реалізація нових програм і проектів у рамках великих і середніх підприємств привели до необхідності створення більш гнучких, адаптивних організаційних структур. Клас таких структур одержав назву органічних (гнучких, адаптивних).

Органічним структурам властиві такі характерні риси:

- здатність легко змінювати форму, пристосовуватися до змінних умов;
- орієнтація на прискорену реалізацію складних проектів, комплексних програм, рішення складних проблем;
- слабка бюрократична регламентація управлінської діяльності;
- нечіткий поділ праці за видами робіт;
- розмитість і невелика кількість рівнів управління;
- децентралізація прийняття рішень;
- гнучкість структури й адаптація до мінливих умов;
- наявність тимчасових структурних підрозділів і органів управління.

Серед основних типів органічних структур найбільш відомі матричні, проектні, програмно-цільові, командні (групові, бригадні), мережні й віртуальні, які умовно можна розділити на тверді та гнучкі органічні структури (рис. 5.14).

Матричні структури. Метою розробки матричних структур управління є забезпечення досягнення найкращого співвідношення між стійкістю й надійністю лінійно-функціонального механізму регулювання рутинних процесів, з одного боку, і динамічністю й оперативністю механізму координації функціональних і міжфункціональних зв'язків з досягнення цілей, що змінюються, - з іншого. Особливе значення при цьому має не тільки розробка організаційної структури, а й формування організаційних процесів управління. Сутність матричної структури полягає в інтеграції двох організаційних принципів управління - горизонтального і вертикального (рис. 5.15).

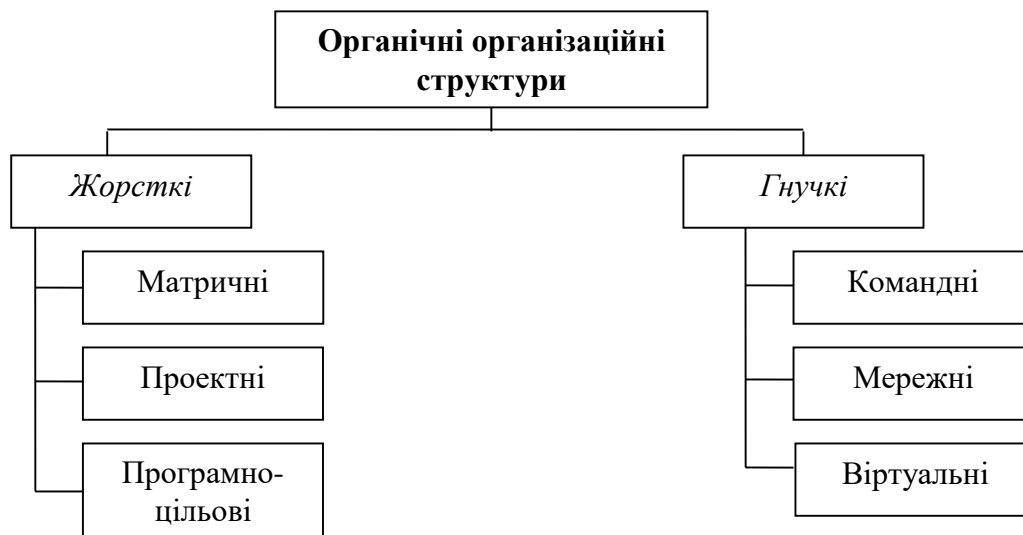


Рис. 5.14. Класифікація органічних організаційних структур управління

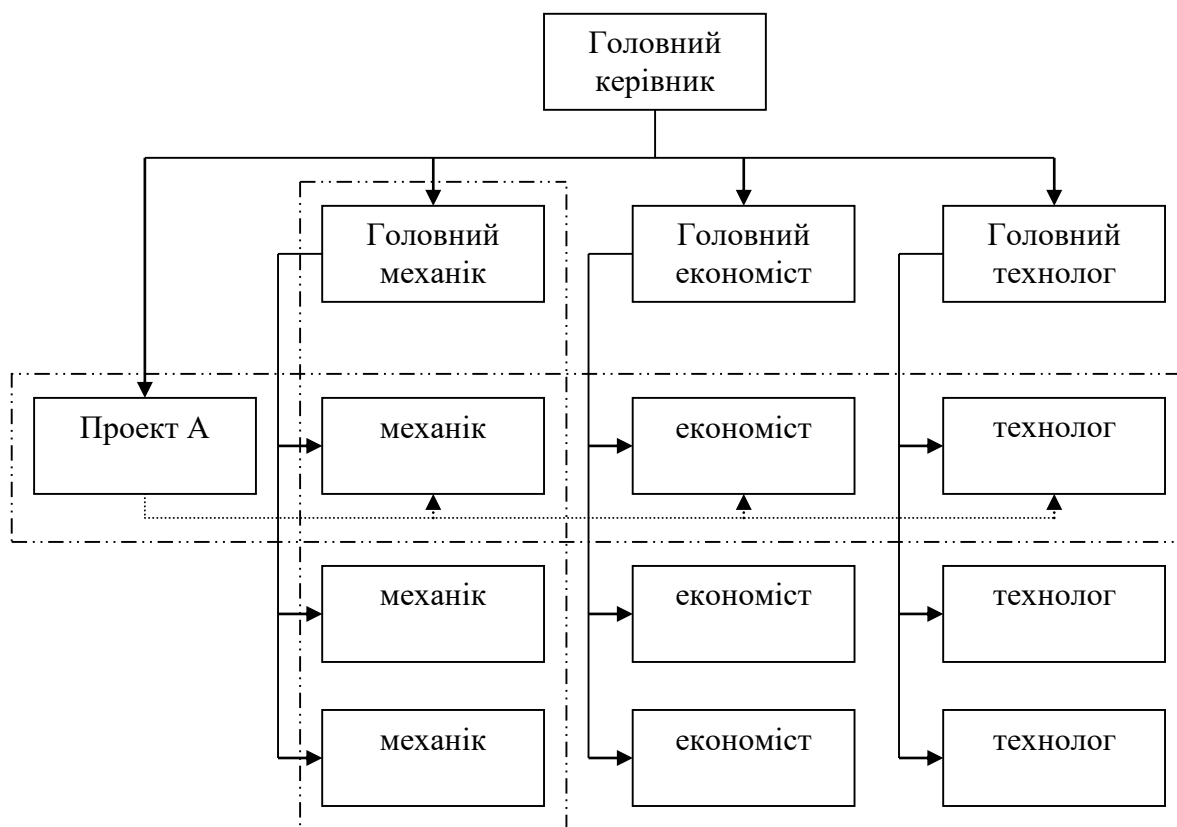


Рис. 5.15. Матрична структура

Блок схема такої структури схожа на матрицю (решітку). В матричній організації члени проектної організації (групи) підкоряються як керівнику проекту, так і керівникам тих функціональних відділів, в яких вони працюють постійно. Керівник проекту наділений так званими *проектними повноваженнями*. Вони можуть бути лінійними (над всіма деталями проекту) або штабними повноваженнями. Це залежить від того, які права делегує керівнику проекту керівництво організації. Він координує дію всіх

підрозділів, які йому надали на термін проекту та ресурси організації, які потрібні для виконання цього проекту.

У формуванні матричних структур можна виділити чотири етапи: 1. Формування традиційної структури (найчастіше лінійно-функціональної) за принципом єдиної команди з виділенням одного з відділів як головного, відповідального за виконання конкретного проекту (програми). 2. Створення тимчасового структурного підрозділу, що несе відповідальність за окремі проекти і координує роботу виробничих відділів з цих проектів. 3. Створення постійного структурного підрозділу, в якому керівники інтегрують усі необхідні ресурси з кожного проекту. Керівник при цьому наділений повноваженнями і відповідальністю за планування, оперативне управління, виконання бюджету і всіх робіт за проектом. 4. Вирівнювання впливу і значимості для корпорації функціональних і проектних підрозділів з однаковими повноваженнями й відповідальністю.

Враховуючи те, що матрична організація являє собою комбінацію проектної та функціональної структур, вона може приймати різні форми в залежності від того, які риси є більш домінуючими у кожному конкретному випадку. Організаційні структури можна представити у вигляді континууму, межі якого визначають можливі рішення з розподілу праці – вертикальний (функціонально-адміністративний) розподіл праці і горизонтальний (проектно-цільовий) – рис. 5.16. При цьому під «вертикальним» розподілом праці розуміють не традиційний розгляд організації за рівнями ієрархії, а розподіл праці в залежності від участі у різних вертикальних процесах управління та управлінських функціях. Під «горизонтальним» розподілом праці розуміють структуру діяльності працівників організації в залежності від їхньої участі у горизонтальних, технологічних процесах виконання робіт.

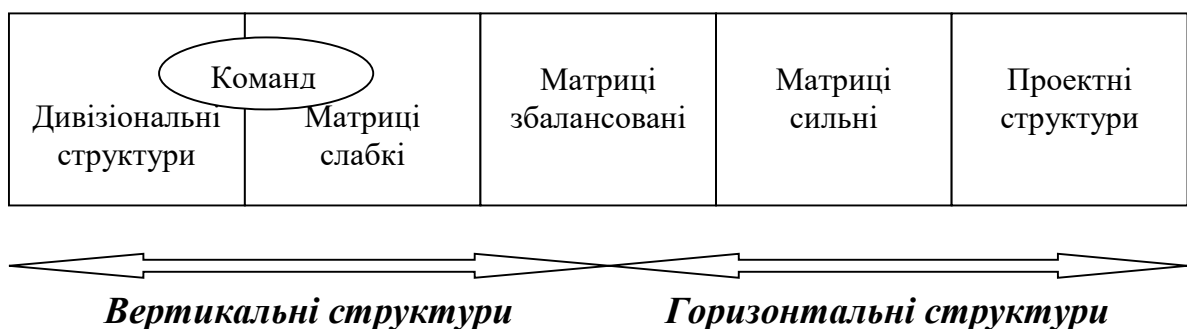


Рис. 5.16. Класифікація організаційних структур у просторі горизонтального розподілу

Отже, *слабка матриця* розташована на лівому краю спектра і більш схожа на функціональну структуру (рис. 5.17). Проект в даному випадку має тільки одного постійного працівника – керівника проекту (Диспетчера проекту), який може виконувати функції комунікаційного центру проекту.

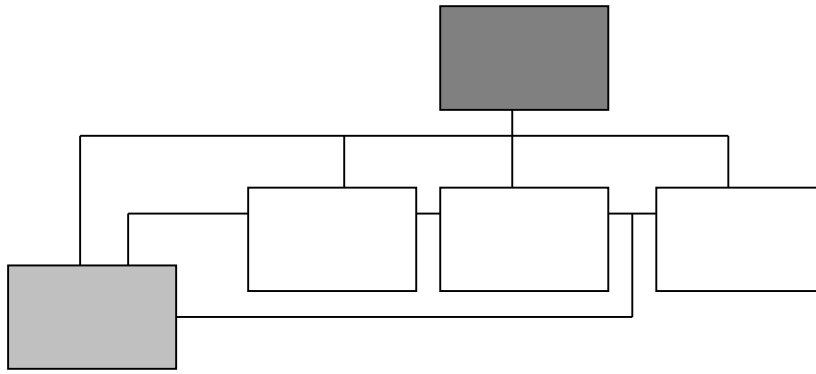


Рис. 5.17. Блок-схема слабкої матриці

Сильна матрична структура характеризується тим, що керівник проекту має більше прав та повноважень з управління проектом; у проекти залучаються від 50 до 95% всіх організаційних ресурсів підприємства (рис. 5.18). Керівник проекту (у сильній матриці він називається проект-менеджер) функціонує на постійній основі та має власний штат. Діяльність з проекту є пріоритетнішою за функціональну.

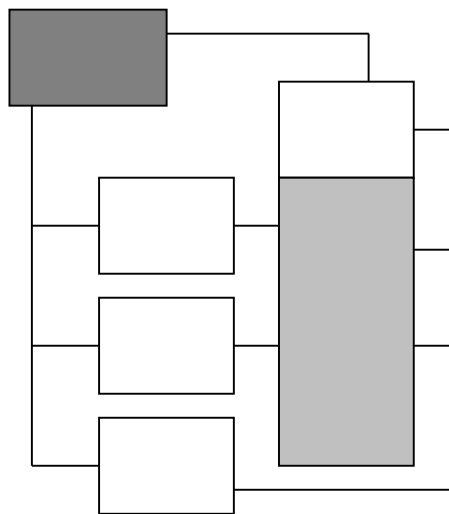


Рис. 5.18. Блок-схема сильної матриці

Приклад сильної матричної організаційної структури наведено на рис. 5.19.

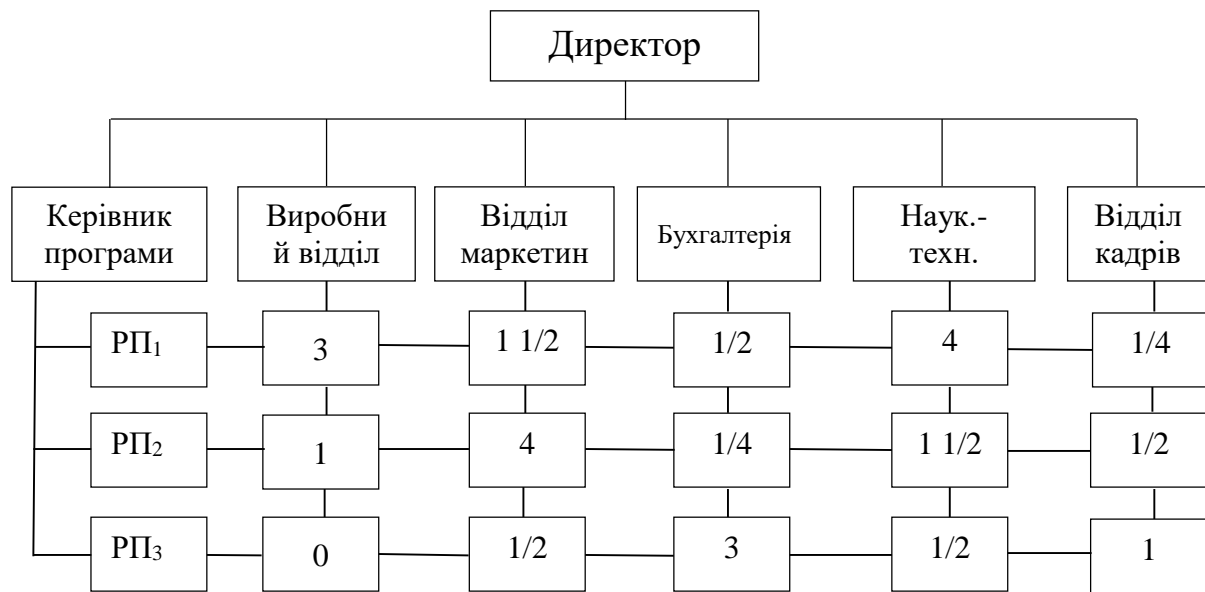


Рис. 5.19. Приклад сильної матричної організаційної

Так, керівник проекту 1 (РП₁) підпорядковується керівнику програми, який очолює також й інші проекти. На проект 1 призначено 3 особи з виробничого відділу, «півтори» особи з відділу маркетингу, «пів особи» з відділу фінансів, чотири особи з науково-технічного відділу, «пів особи» з відділу кадрів. Ці співробітники працюють у своїх функціональних підрозділах, але одночасно призначені на проект на повну або часткову зайнятість – в залежності від потреби проекту в них. При цьому керівник проекту вирішує, коли і що повинно бути зроблено, а функціональний керівник визначає, хто буде призначений на проект і які технології слід застосовувати для виконання завдань з проекту.

Виходячи з великої кількості фахівців із виробничого та науково-технічного відділів, проект 1 може являти собою розробку та впровадження нового типу виробничого процесу, проект 2 може бути розробкою нового продукту або дослідженням ринку, проект 3 – передбачати впровадження нової комп'ютерної системи фінансового контролю. У всіх цих проектах фахівці з функціональних підрозділів виконують свою рутинну роботу.

Переваги матричних структур:

- інтеграція різних видів діяльності компанії в рамках проектів, що реалізуються;
- отримання високоякісних результатів за великою кількістю проектів, програм, продуктів;
- скорочення навантаження на керівників вищого рівня управління шляхом делегування повноважень прийняття рішень на середній рівень за умов збереження єдності координації та контролю за ключовими рішеннями на вищому рівні;

- значна активізація діяльності керівників та працівників управлінського апарату в результаті формування проектних команд, що активно взаємодіють з функціональними підрозділами, посилення взаємозв'язку між ними;
- залучення керівників всіх рівнів управління у сферу активної творчої діяльності з реалізації організаційних проектів.

Недоліки матричних структур:

- складність матричної структури для практичної реалізації, для її впровадження необхідні тривала підготовка працівників та відповідна організаційна культура;
- складність, дорожняча структури як у процесі впровадження, так і в експлуатації;
- у зв'язку з системою подвійного підпорядкування порушується принцип єдиначальності, що призводить до виникнення конфліктів;
- в рамках матричної структури спостерігається тенденція до анархії, нечітко розподілені права та відповідальність між її елементами;
- у зв'язку з необхідністю утримання великої кількості керівників для матричних структур характерні значні накладні витрати;
- спостерігається часткове дублювання функцій;
- утруднюється контроль за рівнями управління;
- неефективність структури у кризові періоди.

Відмітимо, що перехід до матричних структур, як правило, охоплює не всю компанію, а лише певну частину. Незважаючи на чисельні недоліки, масштаби їхнього застосування або використання окремих елементів матричного підходу в компаніях є значними.

Підприємства нового типу в цілому характеризуються відкритістю структури, гнучкістю та автономністю, пріоритетом горизонтальних зв'язків, стратегій ресурсозбереження та навчання. Комбінації цих характеристик та відповідних екстремальних принципів (максимальна автономність, мінімально можлива кількість рівнів ієрархії, мінімальні запаси і т.д.) визначають підкласи підприємств нового типу.

Розширене підприємство (метапідприємство) характеризується відкритою, розподіленою мережною структурою з такими ознаками:

- на головному підприємстві зосереджені найважливіші ресурси та накопичуються знання;
- менш значущі процеси та компоненти доручаються постачальникам, підрядникам й іншим зовнішнім партнерам;
- створюється змінна структура, яка складається з автономних модулів та відповідає зовнішньому середовищу;
- концептуальна перевага полягає в утворенні нових можливостей за рахунок нелінійних синергетичних ефектів при об'єднанні підприємств.

Ресурсозберігаюче підприємство передбачає системну оптимізацію бізнес-процесів на основі застосування сучасних концепцій, таких як «реінжиніринг бізнес-процесів» (Business Process Reengineering – BPR),

«комплексне управління якістю» (Total Quality Management – TQM), стратегія «точно в строк» (Just-In-Time – JIT).

Основні ознаки такого підприємства:

- TQM – забезпечує найбільш повне задоволення потреб клієнтів та передбачає ініціативу «знизу вгору»;
- BPR – здійснює заміну існуючих процесів на нові та завжди ініціюється зверху;
- Стратегія JIT – спрямована на організацію виробництва з мінімальними запасами, практично без складування кінцевої та проміжної продукції із відповідним скороченням витрат матеріалів та часу.

Горизонтальне підприємство передбачає, що координація діяльності підрозділів (горизонтальне управління) і горизонтальні зовнішні зв'язки (кооперація) здійснюють найсуттєвіший вплив на ефективність підприємства, ніж традиційне вертикальне управління (субординаційні зв'язки).

Основні характеристики такого підприємства:

- тенденція найбільш повного задоволення інтересів замовника зі скороченням кількості «внутрішніх завдань»;
- мінімальна кількість рівнів ієрархії зі створенням в якості основних одиниць автономних та самокерованих робочих груп, здатних вирішувати будь-які завдання замовника;
- наявність потужної інформаційної системи, яка дозволяє автоматизувати рутинні завдання управління та надає можливість менеджерам сконцентрувати увагу на головних завданнях;
- зміна критеріїв оцінки роботи менеджерів: ініціативність стає важливішою за старанність; цільовий орієнтир – робота для замовника, а не для керівника.

Гнучке підприємство (agile enterprise) – являє собою цілком інтегровану організацію, для якої характерні ознаки вищезазначених підприємств.

Основні характеристики такого підприємства:

- новітні інформаційні та комунікаційні технології;
- максимальна адаптація до змін середовища з максимально швидким реагуванням на них;
- максимальна гнучкість організаційної структури;
- здатність до постійної самореорганізації;
- гнучкі форми конкуренції з домінуванням кооперації та співробітництва над поглинанням.

Проектні структури – це структури управління комплексними видами діяльності, які вимагають забезпечення безперервного координуючого та інтегруючого впливу за умов обмежених витрат, часу виконання та якості робіт. Під *проектною структурою управління* слід розуміти тимчасову структуру, яка створюється для вирішення конкретного комплексного завдання (розробки проекту та його реалізації). Сутність проектною структури полягає в тому, щоб зібрати в одну команду найбільш кваліфікованих

працівників різних професій для здійснення складного проекту у зазначені строки із встановленим рівнем якості в межах відповідних матеріальних, фінансових і трудових ресурсів (рис. 5.20). Після завершення проекту члени тимчасової команди переходять у новий проект, повертаються до виконання своїх функціональних обов'язків або припиняють роботу в даній організації.

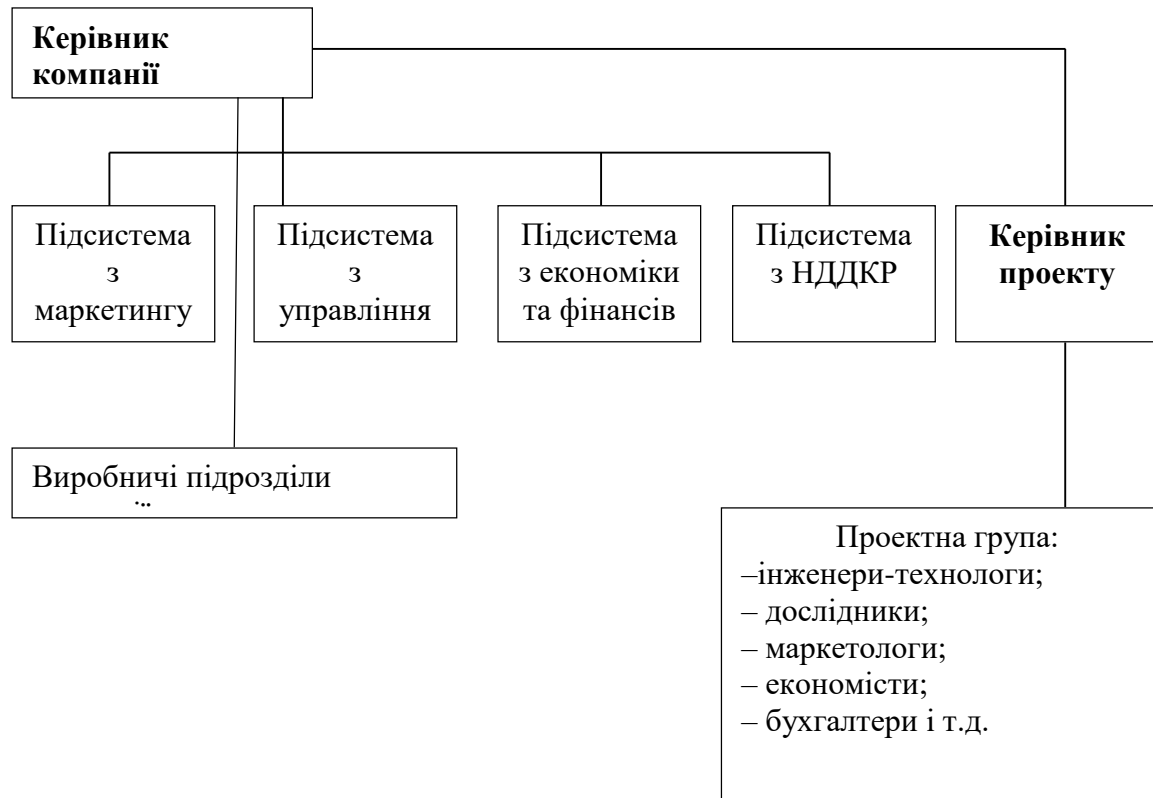


Рис. 5.20. Проектна структура

Проектні (програмно-цільові) структури відповідають першим двом етапам еволюції матричних структур і реалізуються у централізованій або координаційній формі. У *централізованих структурах* усі учасники проекту підпорядковані єдиному органу лінійного керівництва, наділеному значними повноваженнями. Фактично такий підрозділ є фірмою у фірмі й може бути побудований за жорстким функціональним принципом. *Координаційні структури* спираються більше на горизонтальні зв'язки, що вже існують в організації. Основним завданням координаційних центрів є узгодження діяльності різних підрозділів у вирішенні комплексних завдань проекту, розподіл часових, людських, матеріальних, виробничих, фінансових ресурсів, що вилучаються з основної діяльності організації.

Проектна організація сприяє гнучкому розподілу ресурсів, ефективній координації робіт, збільшенню швидкості реалізації прийнятих рішень, своєчасному узгодженню вимог замовників, субпідрядників, постачальників. Однак поява паралельної структури розщеплює лінію формальної влади, розриваючи єдиний ланцюг команд. Накладення горизонтальних і вертикальних повноважень призводить до труднощів реалізації принципу єдиноначальності й організаційних конфліктів. У випадку невдалого рішення

або несвоєчасного виконання робіт відповідальність за це перекладається менеджерами проекту на функціональних менеджерів, і навпаки. Працівники змушені маніпулювати між тимчасовим і постійним керівництвом, розподіляти час і сили між різними проектами і функціональними обов'язками у відділах, між конкуруючими вимогами керівників. Проблеми, що виникають при встановленні пріоритетів завдань і розподілі часу роботи фахівців над проектами, можуть порушувати стабільність функціонування фірми й ускладнювати досягнення її довгострокових цілей.

Переваги проектних структур:

- інтеграція різних видів діяльності компанії з метою отримання високоякісних результатів за певним проектом;
- комплексний підхід до реалізації проекту, вирішення проблеми;
- концентрація всіх зусиль на вирішенні одного завдання, на виконанні одного конкретного проекту;
- значна гнучкість проектних структур;
- значна активізація діяльності керівників і працівників управлінського апарату за рахунок формування програмних підрозділів, які активно взаємодіють з функціональними підрозділами, посилення взаємозв'язку між ними;
- поділ функцій управління між керівниками, відповідальними за забезпечення високих кінцевих результатів, і керівниками, відповідальними за забезпечення найбільш повного використання наявних виробничих, матеріальних і трудових ресурсів.

Недоліки проектних структур:

- за наявності декількох організаційних проектів або програм проектні структури призводять до розпорошення ресурсів та ускладнюють розвиток виробничого і науково-технічного потенціалу компанії як єдиного цілого;
- від керівника проекту вимагається не тільки управління стадіями життєвого циклу проекту, але й облік місця проекту у мережі проектів цієї компанії;
- формування проектних груп, які не являються стійкими утвореннями, позбавляє працівників усвідомлення свого місця в компанії;
- спостерігається часткове дублювання функцій;
- при використанні проектної структури виникають складності з перспективним використанням фахівців в цій компанії.

Проблемно-цільова структура управління залежить від типу виробництва (масове, серійне, одиничне), масштабів виробництва, напрямів спеціалізації виробництва (предметна, по детальна), числа і характеру програм.

Постійні цільові групи створюються на рівні підприємств (заводів), виробничих відділень, вищої адміністрації. Вони формуються із фахівців функціональних підрозділів, які залучаються в активну діяльність з виявлення можливостей підвищення ефективності виробництва на основі

зростання продуктивності праці, зниження витрат виробництва і поліпшення якості продукції.

Тимчасові цільові групи формуються з провідних інженерів, економістів, вчених різних спеціальностей в цілях розробки комплексних наукових проблем, при плануванні робіт з побудови великих промислових об'єктів, для складання техніко-економічного обґрунтування передбачуваних робіт.

Порівняння організаційних структур управління наведено табл. 5.2.

Таблиця 5.2

Порівняння організаційних структур управління

Характеристики проекту	Організаційна структура				
	Функ-на	Слабка матриця	Збалансована матриця	Жорстка матриця	Проектна
Влада менеджера проекту	Слабка або відсутня	Обмежена, нижче, ніж у лінійних менеджерів	Середня, влада аналогічна владі лінійних керівників	Висока влада, вище, ніж у лінійних керівників	Дуже висока або повна
Роль менеджера проекту	Лідер проекту, координатор. Часткове завантаження	Координатор проекту, лідер. Часткове завантаження	Керівник проекту, координатор. Повне завантаження	Керівник проекту/програми. Повне завантаження.	Керівник проекту/програми. Повне завантаження.
Відсоток персоналу, задіяного в проекті	Немає	0-25%	15-60%	50-95%	85-100%
Адміністратор проекту	Часткове завантаження	Часткове завантаження	Часткове завантаження	Повне завантаження	Повне завантаження

Командні структури. Основу командної (інші назви: групова, модульна, бригадна) структури управління складає групова форма організації праці. Будь-яка команда є носієм однієї чітко визначеної технології діяльності, вона створюється як інструмент вирішення конкретного завдання (задоволення конкретної потреби) і при цьому несе повну відповідальність за результати своєї виробничо-господарської діяльності. Проблемно-груповий підхід сприяє підвищенню ефективності виробництва, оскільки об'єднує зусилля працівників різних спеціальностей для досягнення конкретної мети.

Такі структури існували в економіці України і за радянських часів, однак тільки за умов економічних трансформацій і переходу до ринкових відносин з'явилась можливість і необхідність у більш повному використанні їх переваг: прискорення процесів, пов'язаних з відновленням продукції та технологій; орієнтація на відносно малі ринки; підвищення вимог до якості обслуговування споживачів; жорстка конкуренція на регіональних та продуктових ринках.

Принципи, за якими будуються команди, протилежні основам командно-бюрократичних управлінських структур:

- а) автономна робота групи, що складається з робітників, фахівців і керівників;
- б) надання групі прав самостійного прийняття рішень і координації дій з іншими групами, у тому числі права залучення співробітників інших груп, якщо це необхідно для вирішення конкретних проблем;
- в) відхід від тенденції відокремлення виробничих, інженерно-технічних, економічних і управлінських служб з появою у них власних інтересів і цільових установок;
- г) заміна жорстких зв'язків бюрократичного типу (заснованих на твердих правилах, нормах і процедурах) гнучкими зв'язками, обов'язковими для спільного вирішення конкретних питань.

Формування командних структур вимагає серйозних трансформацій у соціумі компанії. Насамперед це стосується розподілу всього персоналу на автономні команди. Кожну команду очолює звільнений керівник, характер роботи якого визначається концепцією групової форми, відповідно до якої заохочується взаємодопомога, взаємозамінність, особиста відповідальність, орієнтація на запити споживачів, активне співробітництво у вирішенні проблем. У цьому контексті менеджмент носить характер кваліфікованих консультацій і спирається на досягнення групової згоди. Істотно змінюються вимоги до кваліфікації працівників: перевага надається працівникам з універсальними знаннями й навичками, здатним забезпечити взаємозамінність і гнучкість у разі зміни виконуваних завдань. Поєднання колективної й індивідуальної відповідальності за якість роботи і її кінцевий результат різко знижує необхідність у постійному контролі ззовні. Змінюються й умови оплати праці, що стимулюють, у першу чергу, економічно вигідне співробітництво і зацікавленість у зростанні доходів і прибутку. У системах оплати праці передбачається тісний зв'язок між рівнем заробітної плати кожного члена бригади і загальних результатів.

Теоретично командну організаційну структуру пропонується відображати у вигляді піраміди, в якій на кожному рівні ієрархії розташовані групи різного призначення і профілю, пов'язані між собою процесами вирішення проблем. Практично таку схему реалізують не всі компанії, побоюючись ризику втрати керованості.

Мережні структури. Останнім часом набули значного поширення *мережні організаційні структури*, що пов'язано із необхідністю децентралізації управління в умовах жорсткої ринкової конкуренції.

Мережа являє собою довгострокові, цілеспрямовані угоди (контракти, договори) між взаємозалежними комерційними й виробничими організаціями, які дозволяють завойовувати і зберігати конкурентні переваги стосовно фірм, що не відносяться до даної мережі. Особливо приваблива така структура для малих і середніх підприємств, що не мають повного набору ресурсів (матеріальних, фінансових, інформаційних, інтелектуальних) і прагнуть залучити відсутні ресурси з зовнішнього середовища. Об'єднання з іншими

фірмами (як великими, так і дрібними) дозволяє стабілізувати економічне становище, досягти конкурентних переваг, розширити масштаби виробництва, розділити фінансовий ризик.

Мережні організації поєднують два протилежних принципи — конкуренцію і кооперацію. Неформальна координація, регулярний обмін ідеями, інформацією між фірмами-партнерами, спільне володіння акціями, нові ініціативи, створення спільних організаційних систем і процесів, що сприяють успіху, — це неповний перелік ознак мережних організацій, які наводить Р. Патюрель. Система цінностей у мережній організації заснована на взаємній довірі партнерів (поряд з формальними договорами існують неформальні домовленості), частковій відмові від особистої вигоди на користь загального розвитку мережі.

Керівну роль бере на себе фірма-ядро, повноваження якої формуються консенсусом усіх членів мережі. При цьому відповідальність розподіляється рівномірно між усіма фірмами-партнерами. Фірма-ядро здійснює координацію планів, обмін інформацією, регулює поточну діяльність мережі в цілому.

Перехід до мережних структур викликаний такими чинниками:

- переходом індустріального суспільства у стадію постіндустріального з притаманними йому специфічними комунікаційними зв'язками;
- трансформацією відносин власності і, як наслідок, тяжінням більшості підприємств до процесу реорганізації;
- постійними змінами у співвідношенні ринкових механізмів: попиту і пропозиції, що зумовило ускладнення коопераційних зв'язків між підприємствами;
- відмовою від замкнутого циклу господарювання та поширенням таких видів суспільної організації виробництва, як інтеграція, диверсифікація, тобто багатофункціональності;
- виникненням логістичної концепції управління підприємством.

Мережна структура управління була створена для розв'язання суперечностей між елементами макросередовища та підприємством на етапі виникнення логістичної концепції управління.

Зазначимо, що перехід до мережних структур управління пов'язаний насамперед з переоцінкою місії і цілей кожного підприємства яке є учасником мережних відносин у розрізі визначення оптимального співвідношення між критеріями спеціалізації і кооперації. Таким чином, у сучасних умовах господарювання рівень успіху конкретного організаційного об'єкта визначається не стільки фактором економії на масштабах виробництва, скільки здатністю постійно підтримувати зв'язок між потребами і ресурсами на їх задоволення.

Незважаючи на невеликий досвід функціонування мережних структур, можна визначити певні різновиди мереж: внутрішні, стабільні, динамічні.

Внутрішню мережу трактують як об'єднання в одну фірму центрів прибутку або частково залежних стратегічних одиниць бізнесу, що надають

послуги і продукцію один одному всередині даної фірми за цінами відкритого ринку.

Внутрішні мережі дають змогу використовувати всередині організації принцип вільного підприємництва завдяки створенню так званих організаційних ринків, які передбачають взаємодію між підрозділами організації на основі ринкових цін. Наприклад, підрозділи – виробники комплектуючих мають пропонувати складальним підрозділам комплектуючі за конкурентоспроможними ринковими цінами. Ці ж підрозділи можуть продавати свою продукцію й іншим організаціям, як це робить, зокрема, «Дженерал Моторс».

Фірми-партнери мережі можуть продавати свою продукцію як один одному, так і організаціям, що не належать мережі. Це забезпечує динамічну стабільність і реалізацію принципів конкуренції та кооперації. Будучи, фактично, внутрішнім ринком, організація замінює централізоване ціноутворення відносинами купівлі-продажу ресурсів і продукції між підрозділами, тобто механізмами ринкової економіки. Великі корпорації з мережною організацією дають своїм відділенням не тільки юридичну волю, але й комерційну, зберігаючи їх у структурі організації. До недоліків внутрішньої мережі відноситься небезпека порушення договірних і неформальних відносин між фірмами-партнерами, нав'язування не вигідних контрактів головною фірмою, використання силового тиску керівництва у процесі встановлення цін і розподілу ресурсів у мережі – все це може привести до розпаду мережі.

Другий тип мережі – *стабільна*. Виникає вона, як правило, на основі функціональної організації, що виступає як фірма-ядро. Головна корпорація розподіляє свої активи і поділяє ризик з ланцюгом постійних, ретельно відібраних фірм-партнерів. Ці фірми виконують функції постачальників, дистриб'юторів, що обслуговують клієнтів поза мережею (рис. 5.21).

Стабільні мережі значну частину робіт передають підрядникам, які можуть розташовуватися поза межами основної компанії. За такою схемою діє багато японських компаній. Стабільну мережу має і «BMW», яка близько 50 % сумарних виробничих витрат сплачує підрядникам за виконані послуги. Така форма співпраці дає змогу отримати конкурентні переваги за рахунок вузької спеціалізації підрядників.

Стабільна мережа добре себе зарекомендувала на стабільних ринках, поєднуючи адміністративні та ринкові методи управління. Однак тиск центру й надмірне використання постачальників і підрядників в інтересах фірми-ядра створює загрозу розпаду мережі. Зайвому втручання фірми-ядра в роботу фірм-партнерів має протистояти продумана політика взаємозалежності та договірних відносин.

Під *динамічною мережею* мається на увазі об'єднання незалежних фірм для виконання однієї програми (проекту), виробництва товару, надання послуг. У такій структурі обов'язкова наявність головної фірми (ядра), яка називається «сервером», «маклером», «драйвером мережі» (рис. 5.22).

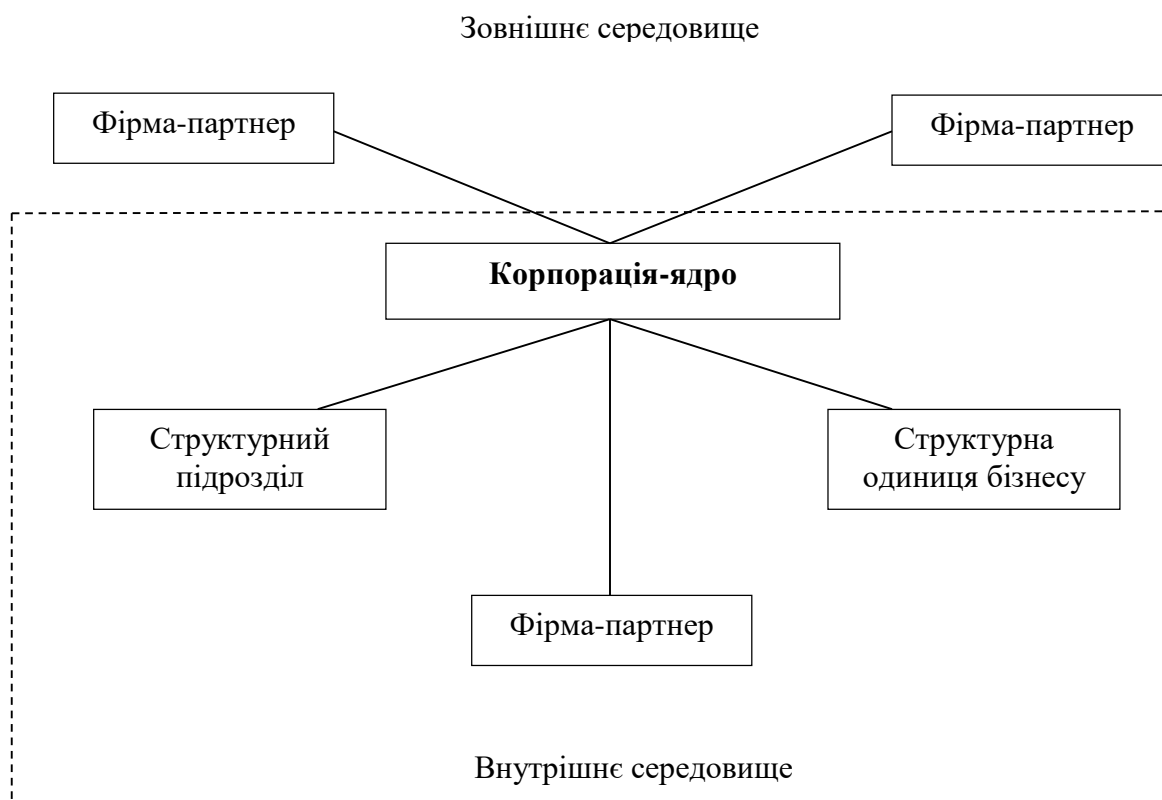


Рис. 5.21. Стабільна мережа

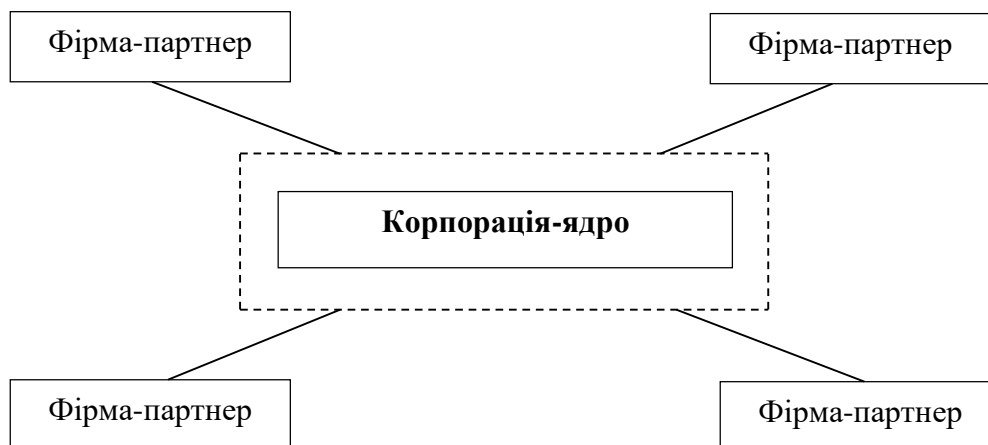


Рис. 5.22. Динамічна мережа

Головна компанія за такої форми організації бізнесу керує капіталом та іншими організаціями в рамках досягнення своїх цілей, залишаючись при цьому ядром або «системним інтегратором». Вона залучає зовнішніх незалежних розробників, виробників, постачальників, дистриб'юторів тощо. Як правило, її головні активи – унікально втілені ідеї, здатність оперативно реагувати на зовнішні зміни й дуже професійний менеджмент. Конкурентні переваги досягаються за рахунок спеціалізації та гнучкості. Саме використовуючи таку форму організації бізнесу, іноземні компанії проникають на український ринок і закріплюються на ньому. Але основна проблема

динамічних мереж – високий ризик недозволеного використання їхніх знань і технологій третіми особами, що в рамках недосконалого правового захисту інтелектуальної власності в Україні стримує бажання іноземних бізнесових структур освоювати цей ринок.

Фірма-ядро керує капіталом та іншими організаціями в межах досягнення стратегічних цілей проекту, залучає зовнішніх незалежних розробників, виробників, постачальників, дистриб'юторів. Після виконання однієї програми фірми-партнери відокремлюються і можуть з'єднуватися для виконання іншої програми.

Конкурентні переваги досягаються за рахунок спеціалізації, гнучкості, наявності великої кількості фірм, готових використовувати свої ресурси (матеріальні й інтелектуальні) для досягнення загальної мети. Загрозою для існування мережі може стати високий ризик несанкціонованого використання ресурсів (технологій, знань, «ноу-хау») третіми особами внаслідок зайвої відкритості мережі. Динамічні мережі не будуть функціонувати ефективно без надійного й ефективного зв'язку між їх складовими. Зв'язки, засновані на нових інформаційних технологіях (використанні локальних і глобальних мереж) - це основне, що відрізняє динамічні органічні мережі від внутрішніх і стабільних мереж.

Слід зауважити, що мережна форма взаємозв'язку між партнерами має як позитивні, так і негативні моменти. **Позитивним моментом мережної форми** є, насамперед, поєднання високої компетенції кожного члена мережі у рамках критерію спеціалізації у єдине ціле. Це у кінцевому результаті забезпечує оптимальне співвідношення ресурсних потенціалів кожного учасника взаємовідносин у рамках критерію кооперації. До негативних моментів належать дефіцит мотивації.

Перший дефіцит виникає із подвійної залежності, тобто залежність компанії з одного боку – від ринку, з іншого – від ресурсів. Отже, порушення коопераційних зв'язків хоча б з одним із партнерів може призвести до збою механізмів взаємодії мережевої структури. У випадку ж відносної самостійності підприємства така проблема є практично відсутньою.

Щодо другої проблеми, то мережні організації відмовляються від приватної власності на засоби праці як мотиваційного фактора і задовольняються колективним використанням всіх ресурсів за можливістю всіма членами мережної структури. З одного боку, це дійсно так. Але мотивація є за своєю суттю дещо ширшим поняттям, під яким розуміють комплекс факторів економічного і психологічного характеру, що активізують поведінку у разі виведення системи із стану спокою. У цьому розрізі мотивація розглядається з позиції, що саме прагнення користуватися спільними ресурсами за умов обмеження власних і є мотиваційним фактором для сумісних дій означених організацій. Зважаючи на викладене, можна підсумувати, що в мережевих структурах на першому місці є проблема забезпечення ефективності комунікаційних зв'язків.

Хоча мережні структури мають риси, відмінні від інших організаційних форм, вони можуть поєднувати в собі елементи різних типів структур. Мережна організація включає елементи спеціалізації функціональної структури, автономність дивізійної структури і можливість перерозподілу ресурсів матричної структури. Перехід до мережної структури, як правило, здійснюється поступово, тобто традиційна ієрархія послідовно замінюється більш «плоскими» структурами прямого співробітництва, в яких поступово витісняються бюрократичні відносини. При цьому істотно змінюється роль менеджера: у мережній структурі всі менеджери виявляються практично в рівних умовах, створюючи враження відсутності ієрархії. Відбувається відмирання більшої частини контрольно-розпорядницьких функцій менеджерів. Замість них з'являються функції, пов'язані з лідерством у даному колективі, тобто насамперед підбор команди, організація спільної роботи, навчання, а також представницькі функції. У міру розвитку новітніх інформаційних технологій, засобів телекомунікацій мережні структури можуть поступово трансформуватися в новий вид – віртуальні структури.

Останнім часом з'явилися нетрадиційні структури – так звані **«безмежні підприємства»**. Для таких структур характерне розмивання меж між підприємствами, відсутність традиційного розмежування внутрішніх і зовнішніх членів організації, власних і чужих ресурсів, великих і дрібних підприємств.

Новизна **віртуальної організації** виявляється на чотирьох рівнях: стратегічному, структурному, організаційному й технологічному:

- стратегічний рівень – організація орієнтована на ідеї, формується навколо можливостей;
- структурний рівень – елементи і відносини є рівноправним співробітництвом груп, відділів і цілих організацій;
- організаційний рівень – відносини засновані на компетентності і партнерстві елементів (людей, груп, організацій);
- технологічний рівень – бізнес-процеси як основа технології і створення продуктів або послуг доведені до замкнутого циклу і здійснюються у режимі реального часу.

Для більш гнучкого виконання виробничих програм підприємства розбиваються на самостійні в господарському, а іноді і в юридичному, відношенні центри (виробничі сегменти, центри прибутку). Виділені з підприємства сегменти часто об'єднуються із самостійними сегментами фірм-партнерів або конкурентів (стратегічні альянси).

Такого роду розподіл ресурсів часто порівнюється з віртуалізацією, а мережна організація – з віртуальною. Концепція віртуальної організації походить від ідеї «віртуальної пам'яті» комп'ютера, де штучний просторовий поділ пристрою для запам'ятовування є способом збільшення ємності.

Віртуальна організація, за визначенням І. П. Пономарьова, — це тимчасова мережа компаній, що спільно використовують ресурси для досягнення комерційної мети (оплачують витрати, підвищення кваліфікації персоналу, доступ до міжнародних ринків). Головне в цих формах структур —

горизонтальна кооперація, а не на вертикальне структурування, і поняття партнерства означає роботу в команді, а не контроль.

Ключовими атрибутами віртуальної організації є:

Технологія. Інформаційні мережі допомагають великим компаніям і підприємцям працювати разом (укладати угоди, розробляти проекти, обговорювати спірні питання) за проектом або програмою у реальному часі.

Опортунізм. Об'єднання менш постійні, менш формальні і більше орієнтовані на ринкову ситуацію. Об'єднання фірм має ситуаційний характер, щоб використовувати певні ринкові можливості, за відсутності такої потреби організація розпадається.

Відсутність меж. Ця нова організаційна модель переосмислює традиційні межі компанії. Неможливо відокремити конкурентів, постачальників, клієнтів, а також визначити, де закінчується одна компанія і починається інша.

Довіра. Неформальні гнучкі зв'язки вимагають набагато більшої довіри у відносинах між фірмами. Члени організації переймаються відчуттям «долі компанії», припускаючи, що результат роботи кожного партнера залежить від інших.

Висока якість. Кожен партнер забезпечує загальну ефективність організації, тому він зацікавлений в тому, щоб привнести найкраще в спільну діяльність і сукупний результат, домагаючись того, чого він сам досягти не міг би.

Ідея ультрагнучкої фірми приваблива для власників ядра мережі, але може бути ризикованою для агентів, які працюють на короткостроковій договірній основі, особливо якщо ці люди використані на тимчасовій, менш кваліфікованій, нижче оплачуватися роботі. Сторонні високооплачувані фахівці (консультанти) будуть працювати, поки це задовольняє їх, у протилежному випадку вони йдуть в інші організації. Способом уникнути цього є заміна індивідуальних дій груповими, за збереження у ядра організації функцій управління і контролю за роботою групи. Привабливість мережних структур, на думку М. Райса, визначається високими виробничими показниками, які в свою чергу зумовлені двома факторами — компетентністю (до вирішення тих чи інших завдань залучаються кращі партнери-виконавці) і ефективністю організаційної мережі. Ефективність зумовлена низьким рівнем зайнятості і раціональною структурою витрат, тому що мережі виключають дублювання компетентної робочої сили. У мережних організаціях координаційна надбудова відповідає в першу чергу за цільове узгодження зусиль У цілому структури управління органічного типу, як правило, не охоплюють всієї організації, а інтегруються в уже існуючі структури бюрократичного типу. При цьому їхня ефективність сильно залежить від пристосування діючих у бюрократичних структурах систем планування, контролю і розподілу ресурсів, умов матеріального стимулювання працівників.

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЄКТУВАННЯ

ЛЕКЦІЯ 6. ЕТАПИ ПРОЄКТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ.

1. Діагностика організаційної структури управління.
2. Розробка організаційної структури управління.
3. Напрями реорганізації організаційних структур управління.

Рекомендована та використана література: [2, 4, 10, 12, 13, 15, 18, 20].

1. Діагностика організаційної структури управління.

Діагностика (від грец. diagnosis – розпізнавання) передбачає визначення суті і особливостей проблеми на основі всеохоплюючого аналізу, застосовуючи певний набір принципів та методів його проведення. Діагностика потребує згідно вибраної методології вибору певних джерел інформації, збору та обробки необхідної інформації з використанням відповідних методів аналізу, підготовки всіх заходів для подальшого успішного розв’язання їх.

Метою діагностики організаційної структури управління є встановлення відповідності діючої оргструктури управління цілям підприємства.

Діагностика здійснюється за допомогою таких методів:

- особисті спостереження;
- інтерв’ю з керівниками та робітками;
- групове інтерв’ю;
- робота з документацією;
- анкетування персоналу;
- складання фотографії робочого дня.

Діагностику стану організаційної структури доцільно здійснювати у такій послідовності:

5. Аналіз місії та цілей підприємства.
6. Аналіз впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на функціонування організаційної структури управління.
7. Техніко-економічний аналіз діяльності підприємства
8. Аналіз системи управління.
9. Дослідження характеру інформаційних зв’язків в системі управління.
10. Аналіз організаційної структури управління.
11. Аналіз витрат на управління.
12. Моделювання майбутньої реструктуризації.

Ключовим аспектом при проведенні діагностики стану організаційної структури управління є аналіз організаційної структури управління, який здійснюється за такими об’єктами:

- структурні одиниці (дивізіони, департаменти, відділи, групи, посади);
- ієрархія (рівні управління);
- функції (функції відділів, функції окремих посад та ін.);
- зв’язки (вертикальні, горизонтальні);
- повноваження, відповідальність.

Аналіз організаційної структури управління включає:

- Аналіз організаційної структури апарату управління підприємства.
- Аналіз функціональної структури апарату управління.
- Аналіз документів, що регламентують існуючу систему управління.

Аналіз організаційної структури апарату управління підприємства.

Аналіз організаційної структури апарату управління підприємства слід починати з порівняння існуючої організаційної структури управління підприємства з типовими структурами управління, а також з прогресивними структурами управління підприємств зарубіжних країн.

При аналізі організаційної структури порівнюють:

- цілі, стратегії управління;
- рівні управління;
- норми керованості керівників;
- правильність підлеглості та відповідності найменування структурних підрозділів змісту їх діяльності;
- відповідність масштабів даного підрозділу чисельності його працівників;
- ступінь сприяння ієрархічних зв'язків даного підрозділу ефективному виконанню його функцій;
- відповідність отриманих результатів діяльності структурного підрозділу за допомогою конкретного показника (системи показників) тим, що передбачалися.

В процесі аналізу визначають ступінь адекватності ОСУ цілям організації, або організаційні патології.

Виділяють такі типи організаційних патологій:

- домінування структури над функцією – якщо виявляється підструктура, яка не виконує істотних для діяльності організації функцій;
- бюрократизація - якщо виявляється така структура або функція, діяльність якої не регламентована вимогами технології і корпоративної культури, а здійснюється відповідно до індивідуальних переваг і цілей працюючих в ній співробітників;
- стагнація - втрата організаційною структурою гнучкості, може бути діагнована, якщо організаційна структура не змінювалася тривалий час, не дивлячись на зміну діяльності, персоналу, зовнішнього середовища;
- дублювання організаційного порядку - виявлення ділянки технології або функції, яка повторюється і здійснюється декількома підрозділами одночасно. Другим аспектом дублювання організаційного порядку може бути ситуація, коли функція, що нормується, задана технологією і що не вимагає свідомого регулювання, ставиться в обов'язок, наприклад, одному з керівників.

Після проведення аналізу організаційної структури необхідно оцінити її відповідність стратегії і цілям розвитку організації, зокрема:

- тип організаційної патології (якщо вона є);

- коефіцієнт керованості і рівень керованості;
- характер механізмів ухвалення рішень;
- перелік внутрішньо- та зовнішньоорганізаційних проблем;
- тип організаційної культури;
- очікувані результати діяльності підрозділів і співробітників;
- причини трудових конфліктів.

Аналіз кількості рівнів управління проводиться з урахуванням впливу на нього таких факторів, як:

- чисельність промислово-виробничого персоналу, в тому числі управлінського, їх динаміки;
- переважного виду спеціалізації виробництва (технологічна, детальна, предметна);
- рівня попиту на товари, що випускаються підприємством, вивчення перспектив його, розвитку за допомогою маркетингових досліджень;
- масштабу виробничих підрозділів (кількість дочірніх фірм, виробництв, цехів, дільниць);
- ступеня централізації управління;
- рівня організації праці;
- стану самостійності, (фінансової, організаційної, виробничої тощо) структурних підрозділів підприємства.

При формуванні організаційних структур управління в кожному конкретному випадку визначають оптимальне співвідношення між централізацією та децентралізацією прийняття рішень за конкретними функціями управління. При цьому прийняття стратегічних рішень слід концентрувати на вищих рівнях системи управління, здійснювати делегування повноважень у визначених межах на нижчі рівні для можливості прийняття тактичних, оперативних рішень.

Співвідношення централізації та децентралізації повинно розглядатися з позицій раціонального співвідношення автономії діяльності органу управління та координації з іншими структурними підрозділами.

На рівень централізації функцій управління впливає низка факторів.

Слід проаналізувати вплив головних з них, це:

- виробнича структура підприємства
- територіальне розміщення виробничих структур;
- форма власності;
- система мотивації промислово-виробничого персоналу;
- рівень використання засобів обчислювальної техніки, комп'ютеризації.

Аналіз функціональної структури управління підприємством.

Аналіз функцій структурних підрозділів та працівників апарату управління проводять з метою:

- визначення рівня функціональної спеціалізації підрозділів та працівників;
- ліквідації дублювання функцій;
- виявлення та ліквідації непотрібних функцій;

- перерозподілу функцій між структурними підрозділами та працівниками апарату управління;
- вибору найхарактерніших функцій, що підлягають механізації й автоматизації.

За аналізу рівня функціональної спеціалізації підрозділів та працівників апарату управління їх фактичні функції порівнюють з функціями, передбаченими положеннями про відділи та посадовими інструкціями, з метою виявлення функцій, невластивих даному підрозділу (працівнику) і непередбачених положенням про відділ (посадовою інструкцією).

Аналіз документів, що регламентують систему управління підприємством. На підставі складених на стадії діагностики переліків нормативно-технічної та методичної документації, що закріплюють чинну систему управління, визначають рівні забезпечення структурних підрозділів управління та управлінських кадрів регламентуючими документами.

До основних документів, що регламентують систему управління, відносять:

- організаційно-розпорядчі документи (накази, розпорядження, рішення, акти, листи, доповідні, заяви, інструкції, пояснювальні записки, і т.д.);
- звітно-статистичні документи (з чисельності працівників, балансу робочого часу, заробітної плати, продуктивності праці і т.д.);
- штатний розклад;
- положення про відділи підприємства;
- посадові інструкції для керівників, спеціалістів, службовців;

Виділяють такі організаційні заходи з проведення діагностики:

1. Формування робочої групи співробітників для проведення діагностики, їхнє ознайомлення з методами, що будуть застосовуватися.
2. Збір необхідної інформації.
3. Обстеження й опис структури підприємства, бізнес-процесів.
4. Проведення серії спільних нарад з робочою групою для уточнення й узгодження результатів попереднього обстеження, встановлення критеріїв оцінки результатів проекту.
5. Підготовка звіту про діагностику.
6. Подання на розгляд керівництву результатів проведеної діагностики та формування відповідних пропозицій щодо впровадження можливих рішень.
7. Складання остаточного варіанту звіту з проведення діагностики.

2. Розробка організаційної структури управління.

Процес розробки організаційної структури охоплює формулювання цілей і завдань, визначення складу й місце підрозділів в загальній структурній схемі, їхнє ресурсне забезпечення (у тому числі чисельність працюючих), розробку регламентуючих процедур, документів, положень, які регулюють форми, методи, процеси, що здійснюються в організаційній системі.

Розробляються організаційні структури зверху вниз. Послідовність розробки схожа з процесом планування. Спочатку керівники повинні

здійснити розподіл організації на широкі сфери, потім поставити конкретні задачі - подібно до того, як у плануванні спочатку формулюються загальні задачі, а потім конкретні.

Виділяють такі етапи розробки організаційної структури:

1. Розподіл організації по горизонталі на широкі блоки, які відповідають найважливішим напрямам діяльності по організації стратегії.

1.1. Формування складу горизонтальних орієнтованих блоків управління, що визначається стратегічними цілями підприємства. Прийняття рішення про створення горизонтальних орієнтованих блоків управління слід приймати на основі оцінки очікуваної економічної ефективності.

2. Розробка складу основних підрозділів і зв'язків між ними.

2.1. Формування складу горизонтальних служб управління.

2.2. Формування лінійної складової організаційної структури управління. Лінійна структура визначається, перш за все, прийнятою на підприємстві виробничою структурою. Кожна служба управління може мати також відповідну їй лінійну складову.

3. Формування загальної структурної схеми управління підприємством.

4. Регламентация організаційної структури.

4.1. Встановлення цілей для кожного рівня управління.

4.2. Визначення проектної чисельності підрозділів.

4.3. Формування складу управлінських робіт.

4.4. Визначення трудомісткості управлінських робіт на різних можливих ієрархічних рівнях їхнього закріплення.

4.5. Визначення регламентованої тривалості виконання управлінських робіт.

4.6. Визначення необхідної чисельності працівників для виконання управлінських робіт.

4.7. Визначення сумарної чисельності працівників управління на кожному ієрархічному рівні.

4.8. Розробка штатного розкладу керуючої системи підприємства.

4.9. Розробка положень про підрозділи підприємства.

4.10. Розробка посадових інструкцій для осіб керівного складу підприємства.

4.11. Розрахунки витрат на управління й показників ефективності проекрованої організаційної структури.

Процес розробки організаційної структури управління повинен бути спрямованим на забезпечення раціональності організаційної структури управління. Процес розробки раціональної організаційної структури підприємства являє собою досить складну і відповідальну задачу, оскільки саме від її побудови буде залежати ефективність роботи в цілому підприємства і протікання інноваційних процесів.

Критерії раціональної структури управління:

- відповідність ланок управління функціям управління;
- найменша кількість ступенів (ланок) управління в ієрархії управління;
- зосередження на кожному ступені всіх необхідних функцій управління;

- концентрація функціональних ланок у функціональних вузлах (наприклад, головний бухгалтер курує інших бухгалтерів підприємства);
- реальна можливість участі кожної функціональної ланки в єдиному процесі управління; виключення дублювання функцій;
- найменша кількість джерел «прийому» та «виходу» команд у кожній ланці управління.

Рациональна структура повинна задовольняти таким вимогам:

1. Відповідати основним цілям підприємства і чітко вписуватися в діючий у відповідній галузі економіки порядок розробки інновацій і їх реалізації у виробництві і на ринках (внутрішньому і зовнішньому).

2. Орієнтуватися на перспективи розвитку інновацій і вивчення світового попиту на них.

3. Володіти гнучкістю, здатністю пристосуватися до нових цілей і задач, які можуть виникнути в зв'язку з суспільними потребами, що змінилися або внаслідок появи нових відкриттів і винаходів.

4. Сприяти підвищенню якості дослідницьких і проектних програм, що виконуються, рівня стандартизації і уніфікації об'єктів нової техніки, що розробляються.

5. Створювати умови для найбільш раціонального розподілу і кооперації праці між підрозділами і окремими виконавцями, чіткої спеціалізації робіт, що проводяться, що забезпечує можливість накопичення знань і досвіду в кожному із закріплених напрямів.

6. Не допускати необґрунтованих паралелізму і дублювання робіт, які ведуть до некорисного витрачання дорогих ресурсів. Це не виключає можливості організації конкурсного проектування об'єктів нової техніки, якщо для цього є відповідні передумови (широка сфера використання передбачуваної новини, обмежені терміни проведення робіт; наявність декількох науково-технічних колективів, здатних кваліфіковано вирішити дану проблему; наявність додаткових грошових коштів тощо).

7. Забезпечувати можливість використання найбільш раціональної технології проведення досліджень і розробок (формалізованих методів пошуку нових ідей і технічних рішень, математичних методів, планування експериментів, методів автоматизованого проектування тощо).

8. Забезпечувати можливість раціонального і рівномірного завантаження всіх основних категорій виконавців. Нераціональне або неповне їх використання в який-небудь відрізок часу рівнозначні втраті ресурсу.

9. Сприяти економії всіх видів ресурсів як в сфері створення нових продуктів, так і в сферах виробництва, реалізації і експлуатації.

3. Напрями реорганізації організаційних структур управління.

В основі реорганізації організаційних структур управління лежить необхідність якісного удосконалення організаційної структури у відповідності до нових викликів та загроз, що постають перед організацією. Причини, які викликають необхідність змін організаційної структури управління, поділяють на три групи (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

Причини, які викликають необхідність проведення змін в організаційній структурі управління

Внутрішні	Загальні	Спеціальні
1. Складність 2. Формалізація 3. Централізація 4. Норми керованості (сфера контролю)	1. Стратегія організації 2. Розмір організації 3. Технологія (продукт) 4. Зовнішнє середовище	1. Ефект влади і контролю 2. Комп'ютеризація інформаційних потоків

Існують такі напрямки зміни (модифікації) організації структур управління:

- вдосконалення структур за рахунок внутрішніх спрощень;
- заміна структур механістичного типу на адаптивні;
- інкорпорування органічних структур в існуючу ієрархічну структуру;
- створення конгломератів;
- формування структур майбутнього - модульних і атомістичних організацій;
- формування командної структури управління.

Вдосконалення структур за рахунок їх спрощення здійснюється шляхом перетворення лінійних структур у більш плоскі за рахунок скорочення кількості рівнів управління. Поняття «спрощення структури» залежить від зовнішніх, тимчасових, просторових умов, в яких працює фірма. Те, що для однієї фірми вважається простою структурою, для іншої може бути складною. І навіть для однієї фірми в різні періоди її розвитку одна і та ж структура може виявитися простою або, навпаки, складною. В якості прикладу можна навести «Дженерал Моторс», яка в 1984 році, після 60 років «децентралізації», реорганізувала частину своєї структури, зробивши її більш централізованою. Реорганізація відбулася за рахунок скорочення кількості відділень, що виробляють різні види автомобілів (з п'яти до двох).

Заміна структур ієрархічного типу на адаптивні. Це найбільш радикальний шлях реорганізації структури управління менеджменту. Його обирають в критичні для фірми моменти, коли виникає загроза її життєздатності. Для здійснення такої реорганізації потрібний сильний лідер з командою. Типовим прикладом є реорганізація, проведена відомим менеджером США Ли Якоккой в корпорації "Крайслер", коли в 1978 році він став президентом компанії.

Інтегрування (створення) різноманітних форм органічних структур всередині ієрархічної структури. Це створення венчурних, інноваційних відділів, бізнес-центрів, бригадних структур, експертних груп. Сучасний менеджмент в розвинених країнах вважає такі перетворення первинною умовою забезпечення ефективної діяльності фірми.

Створення конгломератної структури. Поняття «конгломерат» означає поєднання різнорідних елементів. Конгломератну структуру може

мати фірма, якщо її відділи побудовані за різними ознаками, наприклад, в одному використовується функціональна структура, а в іншому - дивізіональна за територіальним принципом, в третьому - матрична і т. д. Однак найчастіше конгломератами є гігантські корпорації, які включають десятки майже самостійних фірм, підприємств. Вище керівництво таких корпорацій, як правило, зберігає за собою функцію управління фінансами.

Більшість конгломератів виникає не стільки за рахунок внутрішнього зростання, скільки за рахунок злиття інших фірм.

Керівництво конгломерату дає можливість кожній фірмі, що входить до його складу, вибрати свою організаційну структуру. У випадку неефективної роботи якої-небудь фірми її можна продати без шкоди для організації в цілому.

Формування модульних і атомістичних організацій. Поява таких організацій обумовлена переходом суспільства від індустріальної до інформаційної стадії розвитку. Під модульною організацією розуміють об'єднання навколо крупних фірм (корпорацій) підприємств-модулей, які створюються і ліквідуються в залежності від потреби в них. Між корпораціями та модулями встановлюються операційно-контрактні відношення. Деякі фахівці передбачають появу "атомістичних" організацій, в яких будуть відсутні відношення прямої адміністративної підпорядкованості. Елементи таких організації будуть пов'язані між собою загальною корпоративною культурою і системами комунікацій. Модульні і атомістичні організації будуть мати нові внутрішні характеристики, які багато в чому протилежні структурам минулого. Це - спрямування на немасову економіку, несерійність виробництва і нестандартність продукту. Структури менеджменту повинні працювати на окремого споживача.

ЛЕКЦІЯ 7. ПРОЄКТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ОСНОВІ МЕТОДОЛОГІЇ SADT ТА IDEF.

1. Концепція SADT-моделювання.
2. Етапи побудови SADT-моделі.
3. Сутність та особливості IDEF-моделювання.

Рекомендована та використана література: [2, 4, 8, 10, 12, 15, 18, 20].

1. Концепція SADT-моделювання.

Для проєктування організації на основі бізнес-процесів використовуються методологія структурного аналізу та проєктування (SADT), або відповідним чином розроблена на цій основі сукупність методологій IDEF, що є державним стандартом у США.

Методологія структурного аналізу та проєктування (Structured Analysis and Design Technique – SADT) базується на PLEX-теоріях Дугласа Т. Росса, які відносяться до методології та мови зображення систем та використовують розвинутий графічний інтерфейс.

Широка сфера застосування (телекомунікації, виробництво, управління та контроль, облік матеріально-технічних ресурсів, обробка даних та ін.) виділяє SADT з інших методологій зображення систем. Це пояснюється тим, що вона легко відображає такі загальносистемні характеристики, як управління, зворотній зв'язок, виконавці та має розвинуті процедури підтримки колективної праці.

SADT використовується для зображення організаційних систем, розробки оргструктур, систем довготермінового та стратегічного планування, управління матеріальними та фінансовими потоками та вирішення багатьох інших задач, що вимагають системного підходу.

Елементарною одиницею зображення в ній інформації є SA-блок (рис. 7.1).

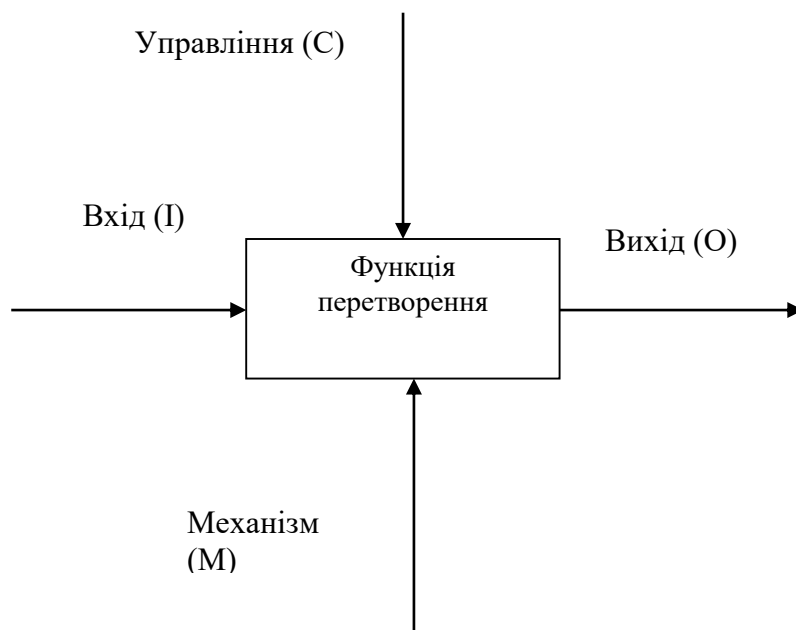


Рис. 7.1. Елементарна одиниця зображення інформації в SADT-методології

«Вхід» при наявності «управління» перетворюється на «вихід» за допомогою «механізму».

SADT – модель дає повне, точне та адекватне зображення системи, що має конкретне призначення.

Процес SADT - моделювання можна подати в наступному вигляді:

1. Суб'єкт визначає склад моделі; точка зору диктує вибір потрібної інформації про суб'єкта та форму її представлення; мета стає критерієм закінчення моделювання.
2. Кінцевим результатом цього процесу є набір ретельно взаємопов'язаних зображень (SADT – діаграм), починаючи із зображення найвищого рівня всієї системи та закінчуючи докладним зображенням деталей або операційної системи, що дають відповідь на поставлені питання із заданою точністю.
3. SADT – модель об'єднує та організовує діаграми в ієрархічні структури, тобто модель SADT можна подати у вигляді деревоподібної структури діаграм.
4. Підбиваючи підсумки, можна відзначити, що функціонально – структурна SADT – модель фірми є дуже ефективним інструментом для вирішення наступних практичних задач менеджменту:
5. Розробка організаційної структури фірми з чітким розподілом функцій між структурними одиницями, що виключають дублювання одних і тих же функцій різними виконавцями та “зависання” інших функцій, що не мають конкретного виконавця;
6. Побудова детального дерева функцій організації для проведення функціонально-вартісного аналізу з метою оптимізації витрат на функціонування компанії;
7. Проектування системи зовнішнього та внутрішнього документообігу фірми;
8. Розробка взаємопов'язаної та несуперечливої внутрішньофірмової нормативної бази (положення, порядки, інструкції і т.д.);
9. Оптимізація бізнес – процесів за різноманітними критеріями і т.д.

2. Етапи побудови SADT-моделі.

Умовно весь процес моделювання можна розподілити на два етапи: підготовчий (блоки 1.1-1.4) та безпосередньо побудова моделі (рис. 7.2). Для визначеності моделювання обмежується одним суб'єктом та однією метою. Інакше системний аналіз значно утруднюється.

Суб'єктом моделювання є сама система, однак система не існує ізольовано, вона завжди пов'язана з оточенням. З цієї причини в методології SADT спочатку потрібно точно встановити межі системи (блок 1.1).

Метою моделі є отримання відповіді на певну сукупність питань, пов'язаних з функціонуванням системи. Цим питанням повинна приділятися певна увага в процесі аналізу, оскільки вона спрямовує хід побудови моделі.

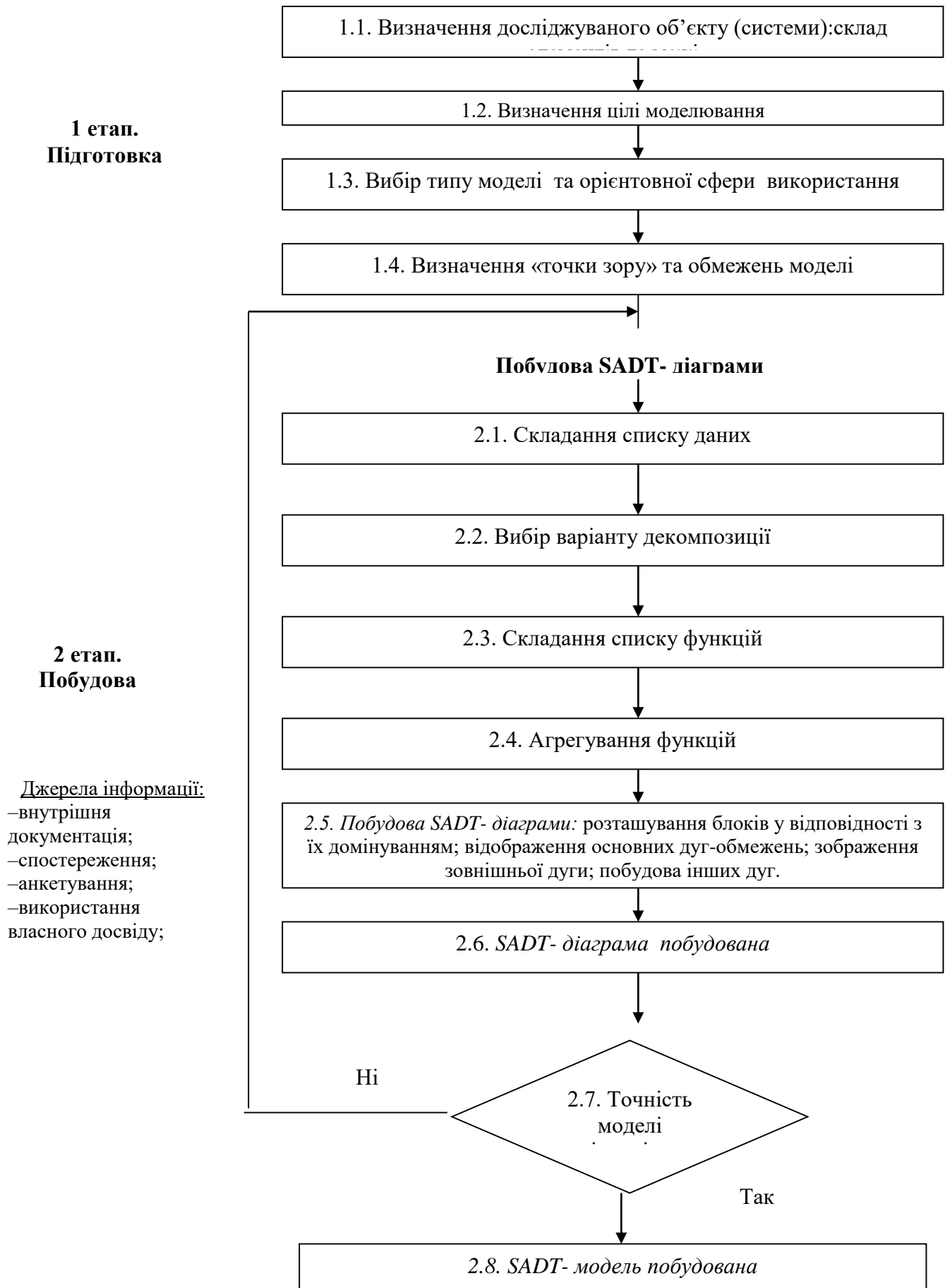


Рис. 7.2. Укрупнений алгоритм побудови SADT-моделі

Ціль та контекст модулювання визначають вибір типу моделі та проектованої сфери її використання (блок 1.3). З точки зору SADT модель може бути зосереджена або на функціях системи, або на її об'єктах.

SADT-моделі, які орієнтовані на функції, прийнято називати функціональними моделями, а моделі, орієнтовані на об'єкти – моделями даних.

Функціональна модель відображає з відповідним ступенем деталізації систему функцій, які взаємодіють між собою через об'єкти системи.

Моделі даних являють собою детальний опис об'єктів системи, пов'язаних між собою системними функціями.

SADT-методологія дозволяє уточнювати діаграму за допомогою приміток, що описують її динаміку.

С визначенням моделі щільно пов'язана позиція, з якої спостерігається система та створюється модель (блок 1.4). SADT вимагає, щоб модель розглядалася весь час з однієї позиції, яка називається «точкою зору» даної моделі. «Точку зору» можна представляти як місце (позицію) людини (об'єкту), з якого спостерігається система. Тільки виходячи з фіксованої точки зору можна скласти узгоджений опис системи, що досліджується.

Після визначення суб'єкту, цілі та «точки зору» моделі починається перша ітерація процесу моделювання згідно методології SADT. Моделювання доцільно розпочинати зі збору інформації про систему. (блоки 2.1-2.3). на цьому етапі експертним або аналітичним шляхом виявляються основні потоки даних (ресурси, інформація і т.д.). Для коректного та точного опису системи (зокрема, визначення її функцій) важливим є правильний та послідовний вибір стратегії декомпозиції (блок 2.2).

Розглянемо деякі з них:

- функціональна стратегія декомпозиції;
- стратегія декомпозиції «ЗР»;
- декомпозиція на основі вже відомих стабільних підсистем;
- стратегія декомпозиції, заснована на аналізі життєвого циклу системи;
- декомпозиція за фізичним процесом.

Функціональна стратегія базується на функціональних взаємовідносинах в системі. Даний підхід є ефективним засобом аналізу, оскільки визначає, що здійснює система, незалежно від того, як вона це здійснює.

Коли функції багаточисельні та складні, на попередньому етапі аналіз доцільно використовувати декомпозицію «ЗР», яка отримала назву згідно аббревіатури зі слів «people», «paper», «procedures». Це допомагає зібрати вихідну інформацію про систему, на основі якої створити більш ґрунтовну функціональну декомпозицію.

Правильний вибір принципу декомпозиції значно полегшує визначення складу функцій та їхнє агрегування (блоки 2.3-2.4 на рис. 7.2).

SADT-діаграми – це не блок-схеми або діаграми потоків даних. Це діаграми, які являють собою вхідні-вихідні перетворення та вказують правила цих перетворень.

3. Сутність та особливості IDEF0-моделювання.

Методології IDEF (Integrated Definition) створювалися в рамках програми інтегрованої комп'ютеризації виробництва (ICAM) Міністерства оборони США, у процесі реалізації якої виявилася потреба у розробці методів аналізу процесів взаємодії у виробничих системах. Після опублікування стандарту його було успішно застосовано у різних сферах бізнесу як ефективний засіб аналіз, конструювання та відображення бізнес-процесів. Із широким застосуванням IDEF пов'язано виникнення основних ідей популярного сьогодні BPR.

Функціональна модель IDEF будується шляхом декомпозиції великих складних функцій і зв'язків на більш дрібні.

Функція – це будь-яка дія, що позначається дієсловом або дієслівним зворотом. Зв'язки – це інформація, матеріали, комплектуючі, устаткування, люди, тобто суб'єкти й об'єкти, що беруть участь у роботі системи. Обмеження і напрямки декомпозиції визначаються метою створення моделі й позицією, з якої розглядається система (точкою зору моделі). Мета і точка зору показують, що необхідно отримати в результаті побудови моделі і яким чином слід здійснювати декомпозицію функції; мета й точка зору моделі вибираються, виходячи з потреб і особливостей конкретного підприємства.

Для кількісної оцінки функціональної моделі, тобто проведення загального аналізу собівартості бізнес-процесів на підприємстві, пропонується використовувати методику функціонально-вартісного аналізу ABC, що дозволяє аналізувати бізнес-процеси та їх складові.

Відповідно до цієї методики кожна функція має певну вартість, кожен вид ресурсу, який потрібен для реалізації функції, а також механізми, що виконують функцію, додають цій функції вартості, при цьому враховуються елементи витрат, ігноровані за традиційного уявлення підприємства як сукупності організаційних структур. Кожній функції моделі IDEF0 можна поставити у відповідність значення витрат на виконання цієї функції.

Аналізуючи існуючу організаційну структуру підприємства за допомогою IDEF0, можна характеризувати функції та документувати механізми (засоби), якими вони реалізуються. Результатом застосування IDEF0 є модель, яка складається з діаграм, тексту й словника термінів, що мають перехресні посилання один на одного. Діаграми – основний компонент моделі. Усі функції і взаємодії відображаються на діаграмах у вигляді прямокутників (функції) і стрілок (взаємодії).

Положення стрілки стосовно прямокутника показує конкретну роль взаємодії. Керівний вплив входить у прямокутник зверху. Ресурси (дані або предмети, над якими виконується дія в ході операції) входять у прямокутник ліворуч. Продукти операції виходять із правої сторони прямокутника. Механізми (засоби виконання функції) входять у прямокутник знизу. Виклик (різновид механізму, що дозволяє використовувати ту саму частину діаграми в декількох моделях або в декількох частинах однієї моделі) виходить з нижньої

частини прямокутника (рис. 7.3). Стрілки показують відносини між декількома підфункціями, що утворюють більш загальну функцію.

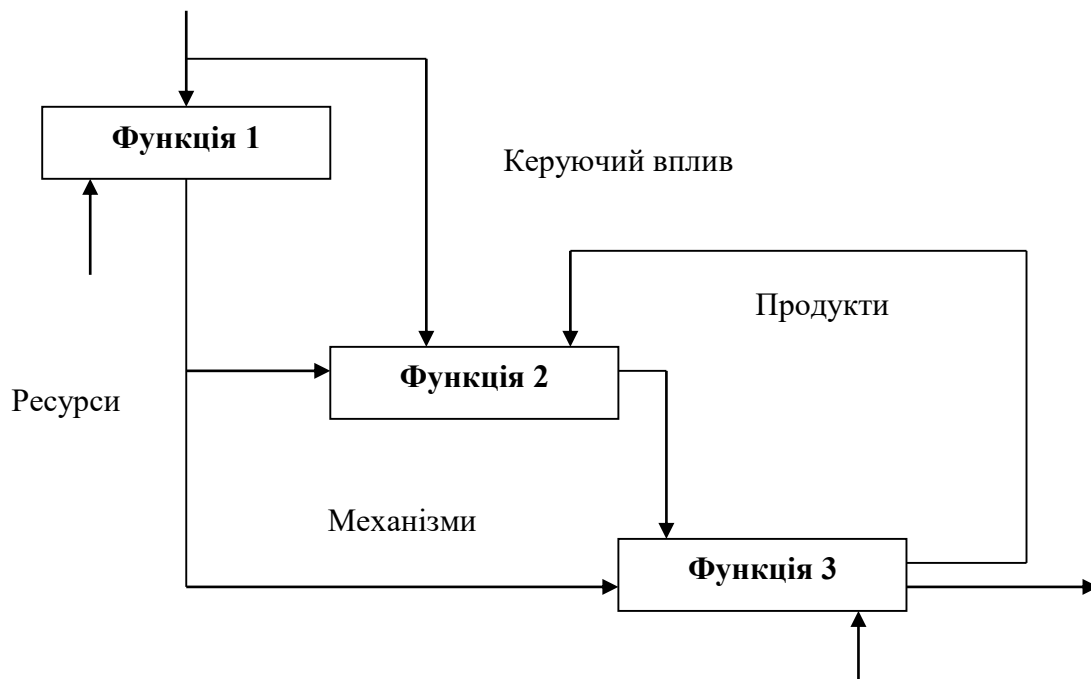


Рис. 7.3. Діаграма IDEF0-моделі

Термін «зв'язок» означає, що функція використовує вхідні дані або предмети і таким чином виявляється «пов'язаною» взаємодією. Спосіб дії функції залежить від конкретних параметрів (значення, кількості тощо) стрілки-взаємодії.

Одна з найбільш важливих особливостей IDEF0 полягає у поступовій деталізації, таким чином, на кожній діаграмі кількість нової інформації цілком доступне для засвоєння.

Модель IDEF0 починається з подання системи як єдиного цілого – прямокутника із взаємодіями, що виходять за межі системи. Оскільки цей прямокутник позначає систему або предметну область у цілому, його описове ім'я має загальний характер. Те ж саме стосується й стрілок-взаємодій, оскільки вони також позначають повний набір взаємодій системи із зовнішнім середовищем. Діаграма з одним прямокутником називається «контекстною діаграмою», у її пояснювальному тексті визначаються точка зору й мета створення моделі.

Прямокутник, що позначає систему як єдине ціле, потім піддається деталізації на іншій діаграмі; новостворені прямокутники, з'єднуються стрілками-взаємодіями. Ці прямокутники позначають головні підфункції однієї функції-предка. Таке розчленування описує повний набір підфункцій, межі якого визначено стрілками-взаємодіями. Кожну з цих підфункцій може бути розкладено аналогічним чином, що визначає черговий рівень деталізації.

У IDEF0 прийнято наступну термінологію: функції «розкладаються» (піддаються декомпозиції), а прямокутники, що позначають функції, «деталізуються».

Деталізація прямокутника здійснюється шляхом побудови діаграми-нащадка, що складається не менш ніж з трьох, але не більш ніж із шести прямокутників. Верхня межа (шість) змушує використовувати ієрархії за опису складних функцій. Нижня межа (три) гарантує, що на діаграмі досить деталей, щоб виправдати проведення декомпозиції (деталізації).

На кожній діаграмі моделі показується її зв'язок з іншими діаграми шляхом нанесення об'єднуючих стрілок. За розкладання функції на підфункції взаємодії між підфункціями показуються також об'єднуючими стрілками. Назва кожної підфункції та її пойменовані взаємодії становлять обмежений контекст цієї підфункції.

Зміст будь-якої підфункції обмежено тільки елементами, що знаходяться у межах її функції-предка. Підфункції дискретні й не перекриваються одна одною. Крім того, набір підфункцій має містити в собі всі елементи функції-предка. Таким чином, прямокутник-предок і його взаємодії визначають контекст діаграми-нащадка.

Для кількісної оцінки функціональної моделі, створеної за методикою IDEF0, використовується методика функціонально-вартісного аналізу ABC. Методика ABC визначає вартість продукції і ресурсів, задіяних у виробництві, маркетингу, продажів, доставки, технічної підтримки, надання послуг, обслуговування клієнтів, забезпечення якості. Методика ABC розроблена як «операційно орієнтована», що є альтернативою до традиційних фінансових підходів. Функціонально-вартісний аналіз дозволяє здійснити:

- визначення і проведення загального аналізу собівартості бізнес-процесів на підприємстві (маркетингу, виробництва продукції та надання послуг, збуту, управління якістю, технічного та гарантійного обслуговування та ін.);
- проведення функціонального аналізу, пов'язаного зі встановленням і обґрунтуванням функцій з метою забезпечення високої якості продукції та послуг;
- визначення й аналіз основних, додаткових і непотрібних функціональних витрат;
- порівняльний аналіз альтернативних варіантів зниження витрат у виробництві, збуті та управлінні за рахунок упорядкування функцій структурних підрозділів підприємства;
- інтегрований аналіз результатів діяльності підприємства.

Методика ABC дозволяє знайти можливі шляхи поліпшення вартісних показників. Метою створення ABC-моделі для вдосконалення діяльності підприємств є поліпшення показників вартості, трудомісткості й продуктивності. Основні напрямки використання цієї моделі для реорганізації бізнес-процесів - це підвищення продуктивності, зниження вартості, трудомісткості, тривалості операцій і підвищення якості.

Підвищення продуктивності включає у себе три етапи. На *першому етапі* здійснюється аналіз функцій для визначення можливостей підвищення ефективності їхнього виконання. На *другому* - виявляються причини непродуктивних витрат і шляхи їхнього усунення. І нарешті, на *третьому етапі* здійснюється моніторинг потрібних ІМІН за допомогою виміру основних параметрів продуктивності.

За допомогою аналізу бізнес-процесів за методикою ABC стає можливим скорочення часу, необхідного для виконання функцій; ліквідація непотрібних функцій; ранжування переліку функцій за вартістю, трудомісткістю або часом виконання; організація спільного використання всіх можливих функцій; перерозподіл ресурсів, які звільнилися в результаті вдосконалення структури. Підвищення якості бізнес-процесів здійснюється за рахунок проведення порівняльної оцінки й вибору раціональних (за вартісним або часовим критерієм) технологій виконання операцій або процедур.

Можливість спільного використання методик ABC і IDEF для реструктуризації бізнес-процесів підприємства визначається тим фактом, що обидва методи розглядають підприємство як множину послідовних функцій, причому дуги входів, виходів, управління та механізмів IDEF-моделі відповідають вартісним об'єктам і ресурсам ABC-моделі. Так, ресурси (витрати) ABC-моделі –це входні дуги, дуги управління і механізмів у IDEF-моделі, продукти (вартісні об'єкти) ABC-моделі - це вихідні дуги IDEF-моделі, а дії ABC-моделі –це функції IDEF-моделі.

На рівні функціонального блоку зв'язок IDEF- і ABC-моделей базується на трьох принципах. Функція характеризується числом, що становить собою вартість або час її виконання. Вартість або час виконання функції, що не має декомпозиції, визначається розробником системи. Вартість або час виконання функції, що має декомпозицію, визначається як сума вартостей (термінів виконання) усіх підфункцій на даному рівні декомпозиції.

Узагальнюючи методику аналізу і реструктуризації бізнес-процесів підприємства, слід визначити її основні етапи:

- ідентифікації бізнес-процесів підприємства і створення їх функціональної моделі на основі організаційно-функціональної моделі підприємства;
- проведення аналізу й реструктуризації бізнес-процесів підприємства.

Моделювання й реструктуризація бізнес-процесів із застосуванням методик ABC і IDEF дозволяє графічно зобразити технологію роботи кожного структурного підрозділу компанії; визначити документообіг та інформаційні потоки; виділити основні, допоміжні й керівні функції підрозділів компанії; розподілити функції між підрозділами і робітниками; знизити витрати часу і вартісні витрати, пов'язані з виконанням бізнес-процесів; удосконалити оперативне управління підприємством.

ЛЕКЦІЯ 8. ІНФОРМАЦІЙНО-ДОКУМЕНТАРНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЄКТУВАННЯ.

1. Види інформації. Джерела інформації.
2. Типи документів, що розробляються при проектуванні та впровадженні організаційної структури управління.
3. Сучасні автоматизовані системи управління (ERP-системи) та їх роль в процесі організаційного проектування.

Рекомендована та використана література: [2, 4, 8, 11, 12, 15, 18, 19].

1. Види інформації. Джерела інформації.

Більша частина інформації, зібрана одним відділом, необхідна й іншому, тому дублювання зусиль по збору інформації є неефективним. Звідси — потреба створення інтегрованої управлінської інформаційної системи.

Інформацію в організаціях можна класифікувати так:

- внутрішня і зовнішня;
- інформація, яка приймається, й інформація, яка передається;
- одноразова і дубльована;
- кількісна і описова;
- первинна і вторинна.

Управлінська інформація повинна бути:

1. повною, тобто до її складу повинні входити всі необхідні дані для організації процесу управління;
2. мінімальною, тобто без зайвих відомостей;
3. оптимальною;
4. своєчасною;
5. надійною і вірогідною.

Споживачами інформації в організації можуть бути:

- усі менеджери, що приймають рішення;
- усі менеджери, які інформують та інструктують підлеглих;
- усі працівники;
- зовнішні органи, які мають право на інформацію;
- інші власники акцій.

Ступінь деталізації і стиль подання інформації залежать від отримувача. Вимоги до обсягу інформації ставляться з огляду на суть виконуваної роботи. Чим вище посада менеджера, тим узагальненішою має бути інформація.

Природа інформації та її носії. Явища реального світу і процеси, що відбуваються у суспільному виробництві, об'єктивно відображаються за допомогою інформації, потоки якої реально існують поряд з потоками робочої сили, матеріалів і знарядь праці. Подібно речовині і енергії, інформацію можна створити, обробляти, зберігати, передавати, використовувати.

Інформація (англ. Information) означає тлумачення, повідомлення, роз'яснення, викладання.

Інформацію у формі повідомлень, відомостей не можна віднести ні до матерії, ні до свідомості. Вона властива як живій, так і неживій природі. Якісна різноманітність об'єктивного світу зумовлює якісну багатозначність інформації. На відміну від неживої природи, яка може бути тільки джерелом

інформації, жива природа, крім того, сприймає і переробляє її. Людина, як істота соціальна, одержує, збирає, зберігає, свідомо переробляє і використовує інформацію у своїй цілеспрямованій діяльності. На практиці всі технологічні, організаційні, економічні і соціальні процеси породжуються, супроводжуються і спрямовуються інформаційними процесами, які відображають різні взаємовідносини між об'єктами живого світу і становлять суть та форми зв'язку між управлінськими системами.

Інформацію в сфері менеджменту часто образно порівнюють з нервовою системою, що забезпечує функціонування живого організму. Завдяки обміну інформацією між системою, якою управляють, інформацію про стан заданих параметрів виробляє команда управління і знову передає її до системи, якою управляють, для виконання (прямий зв'язок). Надходження інформації про результати управління прийнято називати зворотним зв'язком.

До інформації належать усі види відомостей, повідомлень (усні, письмові, графічні тощо) і знань, потрібних для реалізації функцій менеджменту.

Будь-яка за змістом інформація існує у формі різних її матеріальних носіїв (у вигляді електричних імпульсів, усної мови, магнітного запису, показів лічильників, письмових документів, перфокарт і т. ін.) Для управління найбільше значення має інформація, зафіксована на постійних носіях, перш за все у вигляді різних паперових документів, магнітних стрічок, барабанів, перфокарт і перфострічок.

Інформацію передають організовано (формально) і стихійно (неформально). Так, періодичні звіти за визначеною формою становлять організований зворотний зв'язок, а стихійне поширення чуток — неформальні канали зв'язку між людьми.

Теорія інформації, основи якої були сформовані К.Шеноном, застосовується для визначення швидкості, з якою можна передавати інформацію по каналах зв'язку. На швидкість передачі інформації впливають джерело сигналу (дискретний або безперервний сигнал), характеристики каналу зв'язку (його пропускну здатність) і шуму.

Практика свідчить, що в сучасних умовах ефективність управління значною мірою залежить від інформаційного забезпечення, від повноти інформації.

Підвищення вимог до організації служби інформації в системі менеджменту викликане високим динамізмом сучасного виробництва, частковою зміною параметрів основних факторів виробництва і вимог до одержуваної продукції (послуг). Тільки систематизована інформація дає змогу менеджеру визначати ефективність організаційно-економічних, агротехнічних, соціальних та екологічних заходів і залежно від умов, що складаються, змінювати намічену програму. Чим краще інформований менеджер, тим оперативніші, вищі за своєю якістю його рішення.

Для того, щоб прийняти правильне рішення, необхідно мати певну кількість інформації. Проте обсяг інформації не може визначатися тільки кількістю документів, сторінок, показників. Можна збирати і обробляти величезні масиви відомостей, які або будуть не потрібні для прийняття рішень,

або їх не можна буде засвоїти і використати. Інколи короткі документи можуть бути більш змістовними, ніж великі доповіді й довідки.

Теорія інформації оперує такими поняттями, як сигнали, кількість інформації і процеси її перетворення, оцінка надійності і швидкості передачі інформації, можливість найбільш зручного її запису (кодування) тощо.

Під сигналом розуміють форму перетворення і передачі інформації за допомогою букви, цифри, звуку, імпульсу тощо. За допомогою сигналів можна передати і одержати певне повідомлення, яке становить сукупність значень, що характеризують певні явища, події, процеси.

Ступінь зменшення невизначеності в результаті передачі повідомлення називається кількістю інформації. Економічна інформація фіксується і обробляється у формі знаків (байтів), а при обробці даних на ЕОМ — у формі машинних операцій – бітів. При кібернетичній оцінці кількості інформації враховують кількість знаків, що використовується у повідомленнях, а також загальну кількість знаків (алфавіт), яку взагалі можна використати в аналогічних повідомленнях.

Управлінське рішення супроводжується вибором однієї з двох можливостей, результатом якої є відповідні "так" або "ні". Однозначна відповідь з двох можливих є одиницею інформації. В теорії інформації вона відома під назвою двійчастої інформації (біт).

Кількісні вимірювання інформації ґрунтуються на тому, що, чим менше визначений кінець події, тим більше ймовірності у здійсненні події, тим менше потрібно інформації. Якщо кінець події зрозумілий, кількість інформації дорівнює нулю. Обсяг невизначеності кінця події дістав у теорії інформації назву ентропії. Ентропію події (H) визначають за формулою (8.1):

$$H = \sum_{i=1}^n P_i \log_2 P_i \quad (8.1)$$

де P_i – ймовірність i -го кінця події; n – кількість усіх можливих кінців події.

Підставивши у формулу потрібні дані, можна визначити кількість інформації у кожному повідомленні. Щоб усунути невизначеність у результатах події, яку вивчають, повідомлення про її кінець повинне містити кількість інформації, що дорівнює величині ентропії. Для розробки і прийняття обґрунтованого рішення кожне рішення, що передається, повинне містити достатню кількість одиниць інформації.

Для опису кількісних характеристик економічної інформації використовують реквізит і економічний показник як елементарні одиниці інформації або ж оцінюють обсяг інформації кількістю знаків (букв і цифр). Реквізит – елементарна одиниця економічного повідомлення, при подальшому діленні якої втрачається смислове значення. При поєднанні реквізиту з іншими аналогічними елементами створюється більш складна інформаційна сукупність, зокрема, економічний показник.

Економічний показник являє собою деяке повідомлення (висловлювання), що має самостійний економічний смисл і містить кількісну характеристику певного об'єкта (процесу).

Правильне визначення кількості інформації дає змогу уникнути перевантаження керівників і спеціалістів, оскільки існує показник межі інформації, яку може переробити людина за певний період. На практиці здебільшого спостерігається перевантаження інформацією виробничого персоналу приблизно у 3-4 рази порівняно з нормами. Обсяг інформації у середньому на людину становить 8 біт/с.

Інформацію, що використовується в управлінні, **класифікують** за різними ознаками:

1) за формою відображення:

- візуальна (графіки, таблиці, табло і т. д.);
- аудіоінформація (сприймається на слух завдяки звукозапису);
- аудіовізуальна (поєднує інформацію у формі зображення і звуку);

2) за формою подання:

- цифрова;
- буквенна;
- кодована;

3) за порядком виникнення:

- первинна;
- похідна;

4) за характером носіїв інформації:

- документована;
- недокументована;

5) за призначенням:

- директивна (розпорядча);
- звітна;
- довідково-нормативна;

6) за напрямом руху:

- вхідна;
- вихідна;

7) за стабільністю:

- умовно-змінна;
- умовно-постійна;

8) за способом відображення:

- текстова (алфавітна, алфавітно-цифрова);
- графічна (креслення, діаграми, схеми, графіки);

9) за способом обробки:

- що піддається механізованій обробці;
- що не піддається механізованій обробці.

Залежно від функції, яку виконує інформація в управлінському циклі, вона буває розпорядчою, зворотного зв'язку, запам'ятовуючою та ін.

У процесі управлінської діяльності використовують науково-технічну, адміністративно-правову, метеорологічну, агробіологічну та інші види інформації. Наукову інформацію, в свою чергу, поділяють на економічну, соціально-політичну, ідеологічну та ін. Найбільшу питому вагу у загальній кількості інформації мають економічні дані.

Економічна інформація — це сукупність цифр, фактів, відомостей та інших даних, які переважно кількісно відображають суспільно-економічні явища і процеси. Вона містить дані соціально-економічного планування і прогнозування, фінансових планів, первинного, оперативного й бухгалтерського обліку, статистичної звітності, економічного аналізу тощо.

Інформацію, яку використовують у народному господарстві, поділяють на відомчу (інформація підприємств, об'єднань, організацій, міністерств і відомств) і народногосподарську (інформація районних, обласних і центральних загальнодержавних органів управління).

Економічну інформацію класифікують за фазами, стадіями і циклами відтворення, сферами економіки, ресурсами, що використовуються, факторами виробництва та ін.

За призначенням інформацію ділять на планову, обліково-бухгалтерську, звітну, статистичну, виробничо-оперативну, розпорядчу, довідкову, нормативну; за способом передачі — на ту, що передається усно, поштою, телефоном, телетайпом, факсом; за періодичністю — на систематизовану (змінну, добову, декадну, квартальну і т. п.) і ймовірну, обумовлену зовнішніми і внутрішніми виробничими подіями (вихід з ладу техніки, затримка з поставкою пального, насіння і т. п.); за характером носіїв — на документизовану і недokumentизовану; щодо процесу обробки — на оброблювану, необроблювану і аналітичну.

Крім того, інформація може ділитись на достовірну і недостовірну, достатню, недостатню і надлишкову, активну і пасивну, цифрову, алфавітно-цифрову і алфавітну.

За місцем виникнення розрізняють зовнішню інформацію, що надходить від вищестоящих органів, а також підприємств, організацій і установ, які підтримують з об'єктом управління господарські зв'язки, і внутрішню — що виникає на підприємстві (в об'єднанні). Так, на основі планового завдання приймаються управлінські рішення, які потім відображають у матеріально-технічній підготовці виробництва, техніко-економічному і оперативному плануванні, оперативному управлінні технологічними і економічними процесами, обліку і контролі за фінансовою діяльністю підприємства, звіті, аналізі результатів виробничо-господарської діяльності тощо.

Інформація, яка використовується в господарському управлінні, існує у вигляді масивів, потоків, а також у розсіяному, незібраному вигляді.

Масиви — це інформаційні фонди, матеріали статистичних управлінь, архівів, бібліотек тощо.

Сукупність повідомлень з однаковими або близькими властивостями, що розподілені у даній системі з метою здійснення управління, утворюють інформаційні потоки на підприємстві.

Потоки інформації різноманітні: потоки висхідної інформації – основа для розробки рішень; потоки низхідної інформації – це постанови, рішення, вказівки вищестоящих організацій; потоки регулюючої інформації – зазначені вище документи і деякі спеціальні нормативні положення.

Залежно від того, яку функцію обслуговує економічна інформація, її поділяють на облікову і звітну, що відображає події, які відбулися; планову, що відображає події, які намічаються, нормативну і аналітико-прогнозовану, що відображає події або явища сучасного і майбутнього; регулюючу, що відображає процес досягнення пропорційності у виробничому і управлінському процесах.

У свою чергу, облікову інформацію поділяють на бухгалтерську, статистичну і оперативно-технічну. Характерною особливістю бухгалтерської інформації є її висока точність. Вона відображає детерміновані події, про які точно відомо, що вони відбулися. Водночас бухгалтерська інформація відображає події, що відбулися із запізненням. Тому якість її визначається тим, наскільки вдається зменшити розрив між строками подій і відображенням їх у бухгалтерських документах. Оперативно-технічна інформація становить систему показників, що відображають діяльність об'єкта на певну дату. На відміну від бухгалтерської, ця інформація не обов'язково має документований вигляд. Вона може бути одержана із телефонних повідомлень або усних доповідей спеціалістів і керівників середньої ланки.

У підприємницькій діяльності використовують планову інформацію у вигляді нормативів матеріальних витрат і затрат праці. Від якості нормативної інформації залежать ефективність управління, дієвість рішень, що приймаються, успішність здійснення контрольних та інших функцій.

Різні види економічної інформації виконують неоднакову роль у системі управління. Так, планова і нормативна інформації прямо пов'язані з виробництвом, а бухгалтерська, статистична і оперативно-технічна інформація є засобом зворотного зв'язку. У загальному обсязі економічної інформації питома вага інформації, що виконує функції прямого зв'язку, становить близько 24%, і зворотного зв'язку – 76%.

Інформація має ряд характерних особливостей таких, як корисність, вірогідність, однозначність, періодичність, несуперечливість, надмірність.

Корисність інформації прийнято оцінювати за тим ефектом, який ця інформація здійснює на результати управління.

На практиці інформація може бути зовсім непотрібною (не змінює ймовірності досягнення цілі і розв'язання поставлених завдань) і надзвичайно цінною, дає змогу підвищити ймовірність досягнення цілі.

В інших випадках одержана інформація може призвести до прийняття рішення, що змінює положення об'єкта управління в гірший бік, тобто зменшує ймовірність досягнення цілі, – ця інформація називається дезінформацією.

Важливою якісною характеристикою інформації є її вірогідність. Вірогідною якісною характеристикою інформації є її вірогідність. Важливою вважають інформацію, яка не перевищує припустимий рівень перекручення

дійсного явища або процесу і відображає те, що вона повинна відображати. На вірогідність інформації, яка надходить, впливають інформаційні бар'єри, тобто перешкоди, що заважають збереженню кількості і якості інформації і призводять до її неповноти (географічні, відомчі, економічні, технічні, психологічні бар'єри).

Надмірність інформації (повторюваність, дублювання) може бути корисною, якщо вона підвищує надійність системи даних, і непотрібною – якщо вона містить дані, які повторюються і не використовуються для прийняття рішень. Кожний менеджер за будь-яких обставин повинен забезпечувати надійну цінність інформації, що передається. Критерієм в оцінці цієї вимоги є глибина, змістовність і ступінь відповідності інформації поставленим цілям.

Для ефективного функціонування системи управління важливе значення має своєчасність надходження інформації. Часткова інформація, одержана своєчасно, значно корисніша для управління, ніж повна інформація за всією формою, яка одержана із запізненням.

До важливих характеристик, які визначають якість економічної інформації, належать безперервність і систематичність її надходження. Інформація має надходити постійно, оскільки завжди виникає потреба у розробці і коригуванні управлінських інформаційних рішень.

В організації повинні розрізняти такі **форми подання інформації**.

1. Звичайні (регулярні) звіти, які бувають:

- а) щоденні (аналіз збитків із з'ясуванням причин); статистика ефективності праці; аналіз витрат часу; отримані замовлення;
- б) щотижневі (аналіз виконання роботи, контроль і аналіз проектів);
- в) щомісячні (звіт про діяльність відділів, аналіз сировинних змін, збуту, звіт про інвестиційні проекти, рахунок прибутків і збитків, балансовий звіт тощо);
- г) щоквартальні, піврічні, річні (рахунок прибутків, балансовий звіт, джерела і використання фондів, звіт про роботу відділів).

2. Спеціальні (особливі) звіти – доповнення до регулярних – звіти про тривалі спостереження і нагляд за окремими факторами і ситуаціями.

Засіб збору інформації залежить від її характеру, а також від того, кому і чому вона потрібна.

Якщо інформація необхідна і важлива, тоді доречні більші витрати, але якщо вона тільки бажана, тоді витрати на збір інформації повинні зіставлятися з прибутком, отриманим від володіння такою інформацією.

Подавачами інформації в організації можуть бути:

- 1) бухгалтерія, що займається всіма аспектами господарсько-фінансової діяльності компанії, володіє великою кількістю засобів контролю:
 - бюджетний контроль;
 - розрахунки нормативних витрат;
 - аналіз беззбитковості;
 - контроль проектних витрат;

- техніка операційних досліджень;
 - комплекси калькуляційних систем тощо.
- 2) техніко-нормативне бюро – один з ранніх етапів управлінського контролю; воно займається дослідженням і оцінкою роботи. Такі дослідження часто стають науковою основою впровадження пільгово-преміальних схем оплати праці;
 - 3) відділ управлінських послуг – обґрунтування методів управління, забезпечення комп'ютерної обробки даних, операційне дослідження і управлінський облік;
 - 4) відділ маркетингу - вивчає фактори, що діють на ринок і звітує про них менеджеру;
 - 5) відділ управління персоналом – збирає і обробляє дані про прийнятих на роботу, їхнє пересування, контролює використання робочої сили, а також її розподіл;
 - 6) відділ постачання – фіксує зміни попиту і пропозиції, а також контролює виконання замовлень постачальниками.

Потрібно розрізняти поняття «інформація» і «дані». Так, «дані» – це ще «просто» факти, які тільки тоді стають інформацією, коли вони в обробленій формі придатні для контролю і прийняття рішень.

Сьогодні все більше значення надається розробці інформаційних систем з використанням комп'ютерів. Це підтверджує той факт, що багато видів поступаючої інформації можуть бути корисними для підготовки вихідних даних.

Найбільш важливим моментом розвитку бізнесу останніх років є розробка інформаційних технологій. У поєднанні з комп'ютерною технікою, що здатна швидко обробляти великий масив даних, і технологією супутникового зв'язку, що дозволяє спілкуватись через великі відстані, створюється можливість широкомасштабної передачі даних, необхідних для успішного здійснення бізнесу.

Головна проблема управлінської інформації – її надмірність.

Види інформації. Щоб правильно працювати з інформацією, менеджер повинен знати її види (рис. 8.1).

Працюючи з інформацією, менеджер мусить, звичайно, виділяти необхідну.

На практиці менеджери застосовують два підходи:

- 1) сприймають всю інформацію, яка надходить;
- 2) концентрують увагу на релевантній інформації і тільки після цього — на всій доступній.



Рис. 8.1. Види інформації, отримуваної менеджером

Але постає питання: яку інформацію вважати релевантною? чи: які ключові фактори успіху підприємства? Менеджер для цього може створити групу стратегічного планування, головне завдання якої — виявлення інформації, релевантної з точки зору стратегії фірми. Відсіяти бюрократичну інформацію допоможе спеціальна інформаційна група.

Сучасні вимоги до інформації. При розгляді інформації в сучасних умовах використовують наступні показники: обсяг, вірогідність, цінність, насиченість, відкритість, своєчасність надходження.

1. Надлишкова інформація підвищує якість наступних управлінських рішень, але вимагає великих витрат часу для її передачі й аналізу. Недолік інформації ускладнює вироблення правильного рішення.
2. Вірогідність інформації — це показник відповідності отриманих відомостей реальним. Чим менше ланок бере участь у передачі інформації, тим вона достовірніша. Перекручування може відбутися з об'єктивних і суб'єктивних причин.
3. Цінність інформації може розглядатися з двох позицій: цінність для одержувача по відношенню до майбутньої прибутковості (споживча цінність) і цінність з погляду понесених витрат.
4. Насиченість інформації — це співвідношення корисної і фонові інформації. Фонова інформація необхідна для кращого сприйняття корисної інформації через поліпшення емоційного настрою, зосередження уваги, підкреслення цінності. Якщо фонові інформації немає, то інформація сприймається як «суха».

5. Відкритість інформації характеризує можливість її надання різним групам людей. Секретна інформація надається тільки обмеженому колу працівників підприємства. Конфіденційна інформація може бути передана досить широкому колу працюючих, але за умовою її збереження в секреті від працівників інших підприємств.
6. Своєчасність надходження інформації важливе значення для ефективного функціонування системи управління. Часткова інформація, одержана своєчасно, значно корисніша для управління, ніж повна інформація за всією фірмою, яка одержана із запізненням.

Впровадження техніки і технології у сферу обробки інформації привело до підвищення продуктивності порівняно з тим, що дали стандартизація і складальні конвеєри у виробництві на початку промислової революції.

Ефективність діяльності підприємства визначається правильністю прийнятих управлінських рішень. Відсутність при цьому необхідної інформації виявляється головною причиною помилок менеджерів.

Інформація є одним з ресурсів організаційної системи. Її відмінність від інших видів ресурсів у тому, що інформація не зникає у процесі переробки, але змінює свою корисність. Характеризується інформація формою представлення, обсягом, періодичністю надходження, часткою коригування, витратами на отримання і збереження.

Загальнодоступні світові інформаційні ресурси представляються насамперед по системі Internet. Основні сегменти інформації – це бази даних для масового користувача, професійні бази даних. Останні містять повнішу інформацію, мають багаторівневу структуру даних і розвинуту пошукову систему.

Контроль правильності інформації забезпечує в багатьох випадках «живучість» підприємства. Вірогідність даних – це у кінцевому рахунку доходи і витрати.

При збереженні та переробці даних основними способами контролю є:

- Дублювання (повторення процедур запису, алгоритмів обчислень, після чого проходить порівняння результатів).
- Відстеження контрольних сум (по окремих записах і масиву даних у цілому обчислюється контрольна арифметична сума всіх реквізитів, що перевіряється після кожного етапу перезапису).
- Перевірка макета даних (по окремих реквізитах перевіряється припустима значність, інтервал припустимого значення).
- Політика безпеки – це конфіденційність, цілісність і готовність. Ймовірні погрози для управлінської інформації в каналах зв'язку, крадіжкою документації, знищення інформації, помилками в роботі тощо.
- Перекручування інформації відбувається через випадкові помилки персоналу при первинному обліку, помилки при переробці інформації, пошкодження інформації комп'ютерними вірусами.

- Погроза розкриття полягає в доступності інформації конкурентам, що може призвести до економічних втрат організації. Розкриття може відбутися на всіх стадіях використання, переробки і передачі інформації.
- Безпека інформації створюється комплексом спеціальних заходів щодо правил використання, доступності з боку персоналу, процедур комп'ютерної обробки. Заходами захисту можуть бути перевірка дійсності інформації, контроль доступу в приміщення, поділ повноважень, шифрування інформації, застосування цифрового підпису на повідомленнях, використання антивірусного захисту, контроль цілісності інформації, регламентування правил і способів захисту документів, наявність інструкції для користувачів інформації, обмеження доступу до архівів, скорочення привілеїв для користувачів інформації.

Одним з найбільш розповсюджених способів **захисту інформації** є регламентування доступу до неї. Типовими варіантами при цьому можуть бути:

- Дискретний доступ – по масиву даних формується правило, що визначає для кожної структурної частини даних сукупність персоналу й алгоритму переробки інформації для кожного користувача;
- Мандатний доступ – по масиву даних вводиться система кодів, прив'язаних до процедур переробки інформації, тільки знання відповідного коду дозволяє користувачу зробити з інформацією відповідне перетворення.

Усю сукупність мір захисту інформації можна розділити на групи:

- Перевірка дійсності інформації.
- Контроль доступу.
- Поділ повноважень.
- Контроль цілісності інформації.

2. Типи документів, що розробляються при проектуванні та впровадженні організаційної структури управління.

Відповідно до загальної послідовності етапів проектування організаційної структури керування основним етапом деталізованого аналізу і проектування організаційного механізму керування є упорядкування функціональних і інформаційних взаємодій у процесах прийняття рішень. Його ціль – розробка проектно-аналітичних матеріалів для науково обґрунтованого формування організаційної структури керування. Розглянемо зміст і методику виконання цього етапу відповідно до його деталізації.

Специфічні особливості підприємства, для якого проектується структура керування, враховуються за допомогою обстеження й аналізу всієї сукупності факторів, що визначають як зміст і послідовність управлінських робіт, так і характер взаємозв'язків між органами апарата керування. Етапи досліджувально-аналітичної роботи показані на схемі в позиціях, обведених прямокутниками.

Результатом передпроектного обстеження є розробка маршрутної технології виконання функцій керування й організаційних процедур їхньої реалізації. Розглянемо методику поетапного проведення такого обстеження.

Технологія керування. Під маршрутною технологією розуміється заснований на принципах наукової організації праці, прогресивних методах і технічних засобах регламентований порядок виконання управлінських функцій або їхніх етапів. Він заснований на виявленні даних, необхідних для забезпечення завдань керування; змісту робіт, що вимагаються для досягнення цих результатів; послідовності виконання цих робіт і їхньої періодичності; виконавців робіт і характеру їхньої кооперації.

В основі вибору, підлягаючому обстеженню видів господарської діяльності, лежить принципова схема спеціалізації керування даним торговельним підприємством, відбита в попередньому питанні організаційної структури. Як найбільш укрупнені об'єкти обстеження й аналізу можуть розумітися процеси реалізації продукції, матеріально-технічного забезпечення й обслуговування роботи підприємства, забезпечення підприємства кадрами і соціальним розвитком колективу, фінансового забезпечення, економічного й організаційного розвитку підприємства.

Залежно від складності організаційної структури, термінів і складу учасників дослідження названі об'єкти можуть бути диференційовані. Наприклад, процес обслуговування роботи підприємства може розглядатися за його видами (ремонтне обслуговування, транспортне, післяпродажне), економічна робота – за її функціями (планування, облік, економічний аналіз).

Обстеження кожного виду господарської діяльності повинно включати вивчення взаємозв'язків, що складаються в організаційній структурі. Тому його необхідно починати приблизно з виявлення всіх рівнів і ланок керування, що беруть участь у реалізації кожного виду діяльності, і з визначення змісту і характеру їхніх взаємозв'язків. Це перший етап обстеження.

Другим етапом обстеження й аналізу технології керування є визначення завдань по кожному виду діяльності підприємства, а також послідовності і взаємопідлеглості цих завдань. Структура завдань так само, як і структура цілей системи, найбільш ефективно інтерпретується зв'язним графом, що не має циклів.

Доцільне визначення завдань управлінської або господарської діяльності описувати в термінах процесу, тобто у відповідності з наступною моделлю: виконати визначену дію (здійснити визначений процес впливу) над визначеним об'єктом (стосовно визначеного об'єкта).

Конкретні формулювання завдань можуть, наприклад, бути такими: забезпечити товарами торговельне підприємство, зробити облік товарів за відділами підприємства, розробити договори на постачання певних товарів.

Структуризація завдання складається в її поділі на складові частини. Наприклад, завдання «забезпечити підприємство товарами» може структуруватися тільки в таких напрямках: за етапами процесу забезпечення (визначити потребу, замовити, оплатити, доставити, перевірити) і за елементами об'єкта забезпечення (склад, відділи і т.д.).

Доцільно формулювати завдання для первинного підрозділу, яким може бути будь-який елемент структури, від групи працівників, очолюваної провідним спеціалістом, до великого самостійного структурного підрозділу - відділу.

Незважаючи на те, що завдання об'єктивно впливають з цілей системи, їхня структуризація не може бути проведена незалежно від організаційно-структурної схеми керування. Завдяки такому підходу вже на цьому етапі обстеження можна аналізувати повноту охоплення завдань керування, ступінь їх дублювання, відповідність ієрархії організаційної структури взаємопідлеглості завдань і т.п.

Важливим моментом аналізу результатів другого етапу обстеження є стикування, або узгодження, завдань взаємодіючих ланок організаційної структури. Тільки за допомогою такого узгодження можна забезпечити системний підхід до процесу керування і розробити його раціональну технологію, що ґрунтується на ефективному поділі і спеціалізації праці.

Виконання завдань кожного виду господарської діяльності пов'язано з досягненням конкретних результатів, виявлення яких є метою третього етапу обстеження.

Уся діяльність, пов'язана з розробкою і доведенням інформації до виконавців, досить повно характеризується інформаційними результатами. Під ними розуміються конкретні, що піддаються спостереженню, й однозначно визначені зміни в змісті інформації або її носія; формування (одержання) нової інформації; створення документів або їхніх копій, переміщення інформації в просторі.

Більшість результатів інформаційної діяльності апарата керування фіксується на матеріальних носіях інформації – документах. Тому усередині управлінського апарата технологічний маршрут визначається переважно за рухом і змістом документів.

Виявлення й аналіз номенклатури управлінських робіт виділяються в самостійний четвертий етап обстеження, на основі якого здійснюється подальша розробка маршрутної технології. Вже в самому процесі виконання цього етапу з'являється можливість значно упорядкувати діючу систему планування і звітності за рахунок підвищення вірогідності й об'єктивності інформації, що використовується.

Аналіз характеру й змісту більшості управлінських робіт здійснюється на підставі балансу документації, оскільки гнітюча частина як інформаційних, так і господарських результатів управлінської діяльності фіксується в документах. Усю документацію можна розглядати або як вхід, або як вихід окремих управлінських процесів.

Насамперед з'ясовують і аналізують інформаційний зміст документів. Документ може синтезувати результати декількох робіт. Іноді результати однієї роботи фіксуються в декількох документах.

Крім інформаційного змісту документів, на даному етапі обстеження з'ясовуються й аналізуються джерела й адресати документації. При цьому

важливо зафіксувати як шляхи руху документа, так і інформацію, що утримується в ньому.

Об'єктивною ознакою кожного документа є періодичність його складання і використання, що дозволяє проаналізувати синхронізацію управлінських робіт.

Для кращої систематизації й аналізу документів їх поділяють на вхідні і вихідні стосовно кожного обстежуваного підрозділу. З огляду на те, що крім внутрішніх існують і зовнішні джерела й адресати документації, її номенклатура повинна балансуватися.

Крім вивчення взаємозв'язку документаційних і господарських результатів робіт, для аналізу їхньої номенклатури і послідовності важливу роль відіграє організаційний зміст кожної роботи, тобто закріплення за виконавцями.

Опис і організаційний аналіз маршрутної технології виконання кожного процесу господарської діяльності неможливі без встановлення об'єктивної послідовності складових його робіт.

Крім аналізу номенклатури, змісту і загальної структури робіт, необхідно розраховувати баланс часу на їхнє виконання, обслуговування і забезпечення, інакше спроектована послідовність процедур виявиться нездійсненною.

П'ятим етапом передпроектного обстеження, спрямованого на розробку раціональної маршрутної технології керування, є складання мережних моделей виконання процесів діяльності підприємства.

Після завершення п'яти етапів обстеження можна перейти до визначення загального регламенту виконання окремих управлінських функцій.

Одним з основних документів, що визначають маршрутну технологію керування, є зведена карта технологічного маршруту, в якій поєднуються ті характеристики робіт (складових зміст функцій керування або її етапу), що відображають склад і структуру зв'язків між підрозділами. Аналіз цього документа і є завданням шостого етапу обстеження.

Зміст і форма побудови зведеної карти можуть бути різними залежно від конкретних цілей і об'єкта аналізу.

Для повноти аналізу і використання маршрутної технології при проектуванні організаційної структури обстежується процес виконання кожної роботи, включеної в зведену карту. При цьому розглядаються зміст інформації, що використовується при виконанні роботи, найменування документа, створюваного в процесі роботи, і зміст інформації, яка при цьому виникає. Основним призначенням зведеної карти технологічного маршруту є забезпечення можливості виявлення й аналізу взаємозв'язків окремих виконавців і підрозділів один з одним при виконанні функцій керування.

Зміст карти дає можливість, по-перше, збалансувати входи і виходи робіт з документів, у яких утримується інформація. Якщо найменування документів на вході однієї роботи і на виході іншої збігаються, то повинні збігатися відповідні їм найменування виконавця й адресата, а також відправника і виконавця. Крім того, маршрутна технологічна карта дозволяє збалансувати основний зміст переданого і використовуваної за допомогою документа

інформації. Аналіз зведеної карти технологічного маршруту дозволяє спроектувати обґрунтовану, надійну й економічну систему кооперації підрозділів і їхніх взаємозв'язків в інформаційному процесі.

Організація процесів керування. Характер організаційних процедур виконання управлінських функцій залежить не тільки від технологічного маршруту, а в значній мірі і від змісту і механізму безпосередньо інформаційної роботи.

Необхідно мати на увазі, що як організаційний, так і інформаційний аналіз управлінських процедур при проектуванні структури керування відіграють допоміжну роль, проблем по розподілу завдань керування між структурними ланками.

Просторова характеристика інформаційного процесу складається з координат усіх пунктів одержання, обробки, передачі і збереження інформації в організаційній структурі апарата керування.

Об'ємні показники інформації визначаються її масою, оціненою у відповідних одиницях виміру. Їхня оцінка пов'язана з тими самими труднощами, що й оцінка матеріальних продуктів, різноманітних за своїм споживчим призначенням і якістю.

Використовуються такі натуральні вимірники об'єму інформації, що ґрунтуються на трудомісткості її оброблення (біти), на складності її фіксації (букви, знаки, розряди), на змісті (слова, команди, документи); умовно-натуральні, що базуються на вимірниках, що зіставляються з еталоном (аркуші документації визначеного формату і щільності заповнення, умовно-друковані аркуші), і умовні або якісні (показники, види рішень – патенти, статті, алгоритми).

Сукупність усіх характеристик кожного виду інформації, відбита в спеціальній формі (графічної, числовий, змішаної), являє собою інформаційний потік. Інформаційні потоки – найбільш об'єктивна основа для кількісного аналізу системи керування. При аналізі конкретних підрозділів або функціональних блоків розглядають усю сукупність інформаційних потоків, поєднаних в інформаційну модель.

Таким чином, інформаційна модель містить такі кількісні характеристики структури керування:

- номенклатуру усіх видів постійної інформації з указівкою її якісних ознак і однозначним визначенням змісту, систематизовану відповідно до прийнятого класифікатора;
- споживачів кожного виду інформації (вихідні канали) із указівкою призначення інформації, обсягу і періодичності її споживання;
- джерела кожного виду інформації (її вхідні канали) із указівкою мети одержання, обсягу і періодичності;
- напрям і швидкість руху кожного виду інформації;
- параметри і форми носіїв інформації.

Для аналізу і проєктування організаційних процедур розробки і прийняття рішень розроблені особлива методологія і документація, що одержала назву органіграм.

Найважливішою передумовою побудови й аналізу органіграм є структурна класифікація показаних у ній організаційних процедур. З цією метою всі організаційні процедури розробки, прийняття і реалізації рішень можуть бути розділені на такі групи:

1. Процедури, пов'язані з безпосередньо керуючою діяльністю:

а) постановка цілей і формулювання завдань для фахівців і виконавців (видача завдань);

б) вибір варіанта управлінського рішення, призначеного для виконання (твердження рішення);

в) адміністративний вплив на виконання з метою забезпечення виконання завдань (накази, розпорядження, указівки);

г) стимулювання і мотивація виконання завдань (оцінювання кількості і якості праці, заохочення, покарання);

д) контроль за виконанням завдань.

2. Процедури, пов'язані з функціональною діяльністю з підготовки рішень:

а) вивчення й оцінювання стану керованого об'єкта, формулювання й оцінювання варіантів мети рішення (розробка проєкту завдання);

б) вироблення або добір варіантів управлінських рішень, пропонуєваних фахівцям і виконавцям для аналізу і пророблення (функціональне керівництво);

в) вибір і формулювання методів розробки альтернатив, побудови моделей очікуваного стану керованого об'єкта, аналізу використовуваної інформації (методичне керівництво);

г) оцінювання розроблених варіантів рішень, виходячи з поставленої мети і представлення кращого варіанта на твердження (ухвалення рішення);

д) оцінювання правильності розробки варіантів рішень і моделей очікуваного стану керованого об'єкта, представлення варіантів до прийняття (схвалення альтернатив);

є) коригування прийнятих рішень з погляду сукупності цілей керованого об'єкта (координація рішень);

ж) коригування моделей очікуваного стану керованого об'єкта й оцінювання непрямих наслідків пропонуєваних рішень (узгодження рішень);

з) допомога у функціональному і методичному керівництві, оцінювання альтернатив і правильності їхньої розробки (консультації й експертиза).

3. Процедури, пов'язані з виконавчою діяльністю по обробленню інформації та її носіїв:

А. Оброблення документів (одержання, відправлення, реєстрація, оформлення, розмноження, пошук, збереження і т.п.).

Б. Фіксація інформації (запису, спостереження, прослуховування, читання і т.п.).

В. Технічне оброблення інформації.

4. Представлення звітності про обсяг і зміст робіт, виконаних відповідно до завдання.

Сукупність усіх описаних вище проектних матеріалів дає можливість перейти до розрахунку однієї з найважливіших кількісних характеристик структури апарата керування – чисельності працівників, диференційованих по їх кваліфікації і виконуваних функціях.

Послідовність, зміст і методологія етапів вивчення, аналізу й удосконалювання організаційного механізму керування і його структур не залежать від того, за допомогою яких методів і якої техніки виконується процес керування. Однак це аж ніяк не означає, що методи і техніка керування не повинні враховуватися при розробці його організаційної структури.

Великий вплив на структуру апарата керування робить використання електронних систем оброблення інформації, що принципово змінює не тільки технологічний маршрут і інформаційні моделі, але й саму організацію процесу прийняття рішень.

3. Сучасні автоматизовані системи управління (ERP-системи) та їх роль в процесі організаційного проектування.

По мірі структурування промислових компаній дедалі популярнішими стають сучасні автоматизовані системи підтримки управлінської діяльності, звані, ERP-системи (від Enterprise resources planning – Управління ресурсами підприємства).

ERP-системи - набір інтегрованих додатків, які комплексно, на єдиній інформаційному просторі підтримують всі основні аспекти управлінської діяльності підприємств - планування ресурсів (фінансових, людських, матеріальних) для товарів (послуг), оперативне управління виконанням планів (включаючи постачання, збут, ведення договорів), всі види обліку, аналіз результатів господарську діяльність.

Основними вимогами, що висуваються до ERP-систем є: централізація даних в єдиній базі, близький до реального часу режим роботи, збереження загальної моделі самонаведення підприємств будь-яких галузей, підтримка територіально-розподілених структур, робота широкого колу апаратно-програмних платформ і СУБД.

ERP-системи - це комп'ютерні системи, створені в обробці ділових операцій організації та для сприяння комплексного і оперативного (як реального часу) планування, провадження й обслуговування клієнтів. Зокрема, ERP-системи мають такі характеристики:

- це готове ПО, розроблене для середовища клієнт-сервер, як традиційної, і тої що базується на інтернет-технологіях;
- ці системи інтегрують більшість бізнес-процесів;
- вони обробляють більшу частину ділових операцій організації;
- ці системи використовують БД всього підприємства.

Більш того, ERP-системи дедалі більше мають такі додаткові характеристики, як:

- підтримка численних валют і мов (що дуже важливо задля транснаціональних компаній);
- підтримка конкретних галузей (наприклад, SAP підтримує велика кількість галузей, включаючи нафтову і газову галузі, охорону здоров'я, хімічної промисловості і насип);
- здатність до їх настроювання без програмування (наприклад, установкою «перемикачів»).

Перерахуємо основні переваги вживлення і використання ERP-системи:

ERP-системи інтегрують види діяльності фірми. Процеси планування ресурсів підприємств є міжфункціональними, які змушують фірму виходити за традиційні, функціональні і локальні рамки. З іншого боку, різні бізнес-процеси підприємства часто пов'язані між собою. Дані, які розташовувалися раніше в різних неоднорідних системах, зараз інтегровані у єдину систему.

ERP-системи використовують «кращі практики». Системи планування ресурсів підприємств увібрали у собі понад тисячу кращих способів організації бізнес-процесів. Ці кращі практики можна використовувати для поліпшення роботи фірм. Вибір та впровадження ERP-систем потребує запровадження таких кращих практик.

ERP-системи уможливають організаційну стандартизацію. Системи планування ресурсів підприємств уможливають організаційну стандартизацію різних географічно розділених підрозділів.

ERP-системи усувають інформаційну асиметрію. Системи планування ресурсів підприємств складають усю інформацію в таку ж основну БД, усуваючи численні інформаційні невідповідності. Це спричиняє кільком результатам. По-перше, забезпечується підвищення контролю. По-друге, відкривається доступом до інформації тим особам, яким вона потрібна; По-третє, інформація перестає бути предметом посередництва, оскільки вона стає доступна і керівництву, і персоналу компанії. По-четверте, організація може бути «пласкою»: оскільки інформація широко доступна, немає потреби у додаткових працівників, чия основна діяльність – підготовка інформації для поширення керівництву і персоналу компанії.

ERP-системи сприяють взаємодії всередині організації. Системи планування ресурсів підприємств також сприяють взаємодії і співробітництву всередині організації (між різними функціональними і географічно розділеними підрозділами). Стандартизація процесів також сприяє співробітництву, бо між процесами дедалі менше протиріч. Крім того, єдина БД сприяє взаємодії, забезпечуючи кожне географічно розділений і функціональний підрозділ потрібною йому інформацією.

ERP-системи сприяють взаємодії між організаціями. Фірми дедалі більше відкривають партнерам свої БД для полегшення постачання та інших видів діяльності. Щоб дана система працювала, потрібен єдиний архів, яким буде користуватися партнер; і ERP-системи можна використовувати для сприяння таким обмінам.

Основні можливості ERP-систем можна скласти в чотири блока: планування, облік, аналіз, управління.

Планування. Здійснювати планування діяльності підприємства різних рівнях отже:

- Формувати програму збуту.
- Здійснювати виробниче планування (уточнена і затверджена програма збуту є основою плану виробництва, інтеграція даних цих планів істотно полегшує процес виробничого планування і забезпечує їх нерозривний зв'язок).
- Формувати основний виробничий план-графік (деталізований оперативний виробничий план, з урахуванням якого здійснюється планування і управління замовленнями на закупівлю і виробництво).
- Формувати плани закупівлі.
- Здійснювати фінансове планування і бюджетування.
- Проводити попередню оцінку здійсненності сформованих планів різних рівнях планування внесення необхідних корекцій або ухвалення рішення про залучення додаткових ресурсів.

Облік. В разі, якщо плани отримали своє підтвердження, вони набувають статусу актуальних планів, і розпочинається їх реалізація. Раніше змодельований потік залежних замовлень перетворюється на реальний, який породжує потреби у матеріалах та трудових ресурсах. Задоволення даних потреб породжує облікові дії, щоб забезпечити оперативну реєстрацію прямих витрат, які стосуються готової продукції (матеріальних, трудових, експлуатаційних витрат у прив'язці до завданням, технологічним операціям, проектним роботам, роботам по техобслуговуванню.), і непрямих витрат, розподілених по центрах фінансової відповідальності. Усі операції з реєстрації прямих витрат вводяться, зазвичай, в натуральному вираженні нормативного споживання. Для відображення відповідного фінансового результату ERP-системи пропонують потужні кошти настройки фінансової інтеграції, дозволяють забезпечити автоматичний переклад спожитих ресурсів у їх фінансовий еквівалент.

Аналіз. За рахунок оперативного відображення результатів діяльності управлінський персонал має можливість як реального часу здійснювати порівняльну характеристику планів і результатів, а наявність додаткових модулів для розрахунку основних показників і побудови математичних моделей значно спрощує процес бізнес-планування.

Управління. Наявність оперативного інформаційного зворотний зв'язку про стан об'єкта управління, як відомо, є основою будь-якої системи управління. ERP-системи надають таку зворотну (достовірну і оперативну) інформацію про стан проектів, виробництва, запасів, наявності і рух коштів тощо., у результаті дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Основні компоненти ERP-систем. Системи планування ресурсів підприємств можуть забезпечувати велику різноманітність функціональності, використовуючи компоненти, які найчастіше називаються «модулями».

Як приклад наведемо список основних компонентів системи SAP R/3:

AA (asset accounting – облік основних засобів), відповідальний за інформацію щодо зносу, страхування, основних фондів тощо.

CO (controlling – управління, до складу якого входять блоки «Облік центрів витрат», «Управління собівартістю» і «Функціонально-вартісний аналіз» (activity-based costing, ABC).

FA (financial accounting – фінанси), до складу якого входять блоки «Головна книга», «Дебіторська заборгованість», «Кредиторська заборгованість» і «Консолідація відповідно до законодавства» (legal consolidations).

HR (human resources – кадри), до складу якого входять блоки «Управління персоналом» і «Планування та розвитку».

MM (materials management - управління матеріалами), до складу якого входять блоки «Управління запасами», «Контроль рахунків-фактур», «Управління складами».

PM (plant maintenance – обслуговування підприємства), до складу якого входять блоки «Виробничі і технічні об'єкти», «Профілактичне обслуговування», «Управління технічним обслуговуванням», «Управління замовленнями України на технічне обслуговування».

PP (production planning – виробниче планування), до складу якого входять блоки «Операційне планування і планування продажів», «Матеріальне планування» і «Планування потужностей».

PS (project system – проектна система), що включає блоки «Управління проектами» і «Управління бюджетом».

QM (quality management – управління якістю), до складу якого входять блоки «Сертифікати якості», «Інспектування», «Кошти планування» і «Повідомлення якості».

SD (sales and distribution – продаж і дистрибуція) .

Крім цього у системі існують так звані «загальні» (cross-application) модулі, які можна використати в системі R/3 повсюдно. У тому числі - SAP business workflow (підтримка робочих процесів) і SAP office (підтримка офісної роботи).

ERP II – ERP-системи другого покоління. З розвитком інформаційних технологій традиційний фокус ERP-систем зміщується з «оптимізації управління ресурсами підприємств» на «корпоративну систему підприємства, відкриту всім учасникам, які у полі спільних інтересів бізнесу».

Можна привести шість різниць між «старими» і «новими» ERP-системами. По-перше, змінюється роль ERP-систем у діяльності підприємства. Коли раніше корпоративна інформаційна система мала забезпечувати автоматизацію внутрішніх бізнес-процесів компанії, то в новому виконанні – це вільна взаємодія компанії відносин із своїми контрагентами (замовниками, постачальниками, банками, податковими органами тощо.). По-друге, розширюється сфера застосування. Раніше основними споживачами ERP-систем були виробничі і дистриб'юторські компанії, а завтра користувачами ERP II-систем мають стати компанії зі всіх секторів і сегментів ринку. По-третє, розширюється функціонал ERP-систем. Крім традиційних функцій по

автоматизації виробництва, торгівлі, і дистрибуції, нові системи повинні підтримувати автоматизацію решти функцій бізнесу. По-четверте, змінюється характер процесів, які протікають у надрах ERP-системи. Внутрішні і суворо секретні процеси стають зовнішніми і відкритими. Таємниця корпоративної інформації зникає. По-п'яте, істотно зміниться архітектура систем. Закрита і монолітна платформа традиційних ERP-систем з дуже обмеженим виходом до Інтернету (хіба що для можливості відправки електронних листів чи публікація статистичних звітів на корпоративному Web-сайті) поступиться місцем відкритим, Web-орієнтованим додаткам, побудованим по принципу компонентної моделі. По-шосте, дані, що раніше не генерувалися і використовувалися самою компанією, в майбутньому служитимуть доступними всім членам бізнес-співтовариства.

ЛЕКЦІЯ 9. УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР.

1. Сутність та роль команд в організаційному проектуванні. Відмінність команд від робочих груп.
2. Типи команд.
3. Етапи формування команд (teambuilding).

Рекомендована та використана література: [1, 2, 3, 4, 5, 11, 12, 15].

1. Сутність та роль команд в організаційному проектуванні. Відмінність команд від робочих груп.

Сьогодні команди стають все більш популярними в результаті розвитку передових інформаційних технологій, а також підвищеної уваги до систем комплексного управління якістю і процесами організаційного навчання. Ці тенденції в організаційному розвитку призвели до зміщення акценту з поведінки окремих менеджерів та працівників на діяльність багатофункціональних управлінських команд і робочих груп, сконцентрованих на комплексних проблемах і задачах.

Наведемо декілька визначень, запропонованих різними авторами:

- Команда – це група з двох або більше осіб, які регулярно взаємодіють та координують свою роботу для досягнення спільної мети.
- Команда – це група людей, що працюють разом для досягнення конкретної бізнес-цілі.
- Команда – це спосіб побудови організації з урахуванням реальних якостей її співробітників, заради максимально ефективного досягнення цілей організації.
- Команда – група людей, покликана виконувати певну роботу, яка працює на лідера, котрий дає завдання та розподіляє роботу, функції між її членами.
- Команда – невелика група людей із дуже різною підготовкою, залучених із різних сфер, що працюють разом для вирішення специфічних задач.

Зупинимося на головних аспектах діяльності команди:

- Координація своїх дій. Члени команди мають бути впевненими у можливості оперативної корекції взаємодії (якщо у цьому буде необхідність). Однак важливіше, щоб вони розробили домовленості та оволоділи спільною роботою у відповідності з цими домовленостями, а не завжди долали труднощі, пов'язані з необхідністю координувати себе та інших.
- Відпрацьовані процедури взаємодії. Це є істотним, оскільки команда – це не просто група дуже налаштованих на спілкування між собою осіб. Команда – це вже «спрацьована» група, це означає, що вона перестала бути сумою, колекцією чи мозаїкою характеристик її співробітників, а стала цілим, системою, організмом, в яких органи не суперечать один з одним, а кожний виконує свою справу, а за необхідності компенсує слабкості одного органу шляхом посилення функціонування інших.

- Учасники цілеспрямовано позиціоновані. Якщо позиціонування відбувалося за їхньої участі, то це дуже важлива якість команди. Якщо ж на початку були виділені підрозділи, а потім в них були підібрані не дуже вдало люди, то це ознака лінійно-функціональної системи управління, що може бути ефективною лише в певний період розвитку команди. За звичай в командах «думають усі».
- Члени команди взаємодоповнюють одне одного. Мова йде не про те, що всі члени команди мають бути рівними за можливостями, соціальним статусом, і тим більше, професійній кваліфікації. Взаємозамінюваність команди – це розподіл відповідальності, інформації, повноважень, що проявляється в тому, що всі члени команди володіють інформацією про ціль, хід спільної діяльності з її досягнення, можуть в будь-який момент взяти на себе відповідальність за керівництво всім колективом. Це для команди є досить суттєвим. Необхідні для такої взаємозамінюваності навички найкраще формуються в педагогічних системах «черговими командирами». Термін не означає те, що всі чергують по черзі, а те, що кожний учасник має можливість бути командиром та навчитися повноцінно відповідати.
- Спрямованість на досягнення спільної мети. Очевидно, що це є найбільш істотною ознакою – однак лише в тому випадку, якщо мета знаходиться за межами команди (мета підприємства, «суспільства»).
- Спільне бачення ситуації. Ознака є істотною за умов, якщо бачення спільне, а не однакове, і якщо спільним є не все, а тільки бачення ситуації, безпосередньо пов'язане з метою.

Отже, в загальних рисах, організація команди будується на вивіреному позиціонуванні учасників, що мають спільне бачення ситуації та стратегічних цілей, і володіють відпрацьованими процедурами взаємодії.

Щоб привнести ясність в досліджувану тему спробуємо сформулювати визначення команди, під командою ми будемо розуміти групу людей, які взаємодоповнюють одне одного та взаємозамінюють один одного в процесі досягнення поставлених цілей.

Не дивлячись на те, що командою часто називають будь-які групи, особливо коли необхідно примусити людей працювати згуртовано і створити у них мотивацію, деякі експерти справедливо проводять різницю між командами та традиційними робочими групами. Наприклад, автори книги про використання команд для створення високоефективних організацій відзначають, що робочі групи і команди слід відрізняти за результатами. Вони пишуть, що: «Діяльність робочої команди – це сума дій її окремих членів. Вона включає як особисті результати. Так і продукти колективної діяльності. Продукти колективної діяльності – це, над чим працюють двоє або більше членів команди те, що представляє собою реальний спільний внесок».

Продовжуючи цю думку, можна відмітити специфічні відмінні риси між командами та робочими групами.

1. Робоча група має яскравого сильного лідера; в команді лідерство розподілено між її членами.

2. У робочій групі існує тільки одна особиста відповідальність; в команді є як особиста, так і взаємна відповідальність.
3. Призначення робочої групи співпадає з призначенням організації; команда має своє власне призначення.
4. У робочій групі виробляються продукти індивідуальної діяльності; в команді – продукти колективної діяльності.
5. Робоча група проводить ефективні збори; при роботі у команді заохочуються вільні зустрічі для активного вирішення проблем.
6. Продуктивність робочої групи можна оцінити лише непрямо (наприклад за фінансовою діяльністю всього бізнесу).
7. Діяльність команди оцінюється прямо за колективним продуктом, який було вироблено.
8. Робоча група обговорює, вирішує, делегує; команда обговорює, приймає рішення та спільно його виконує.

Головна ідея полягає в тому, що команда виходить за межі традиційної формальної робочої групи, це досягається за допомогою колективного синергетичного ефекту (ціле є більшим, ніж проста сума доданків).

2. Типи команд.

Команда може бути створена для будь-яких цілей. Одна з типологій виділяє чотири категорії команд:

1. команди-порада (рада, «круглий стіл», групи, що займаються залученням працівників у процес управління);
2. виробнича (виробничі бригади, шахтарські команди, групи обробки даних);
3. проектна (дослідницька група, група планування, інженерна група, цільова група);
4. група дій (спортивна команда, експедиція, команда на переговорах, військовий підрозділ).

Проте серед інших команд Лютенс приділяє особливу увагу двом командам – це команди за контролем якості та більш новий тип команд – автономні або ті, що є самокерованими.

Команди за контролем якості були створені в Японії після Другої світової війни, за допомогою американських експертів контролю за якістю. До сьогодні вони є дуже популярними в Японії. У відповідь на успіх японських товарів в 1970-1980-ті роки американські фірми також почали дуже активно впроваджувати команди з контролем якістю. Однак загальновизнано, що досягнувши вершини популярності в 1980-ті роки, популярність вказаних команд почала знижуватися і поступилася місцем більш високій популярності автономних, самокерованих команд.

Хоча користь та цінність команд з контролем за якістю, так і автономних команд очевидна, відповідні дослідження та аналіз конкретного досвіду їх діяльності тільки починає проводитись.

На думку Тома Пітерса, самокеровані команди мають стати основним організаційним блоком, навколо якого будуватиметься організація.

Передаючи команді право приймати рішення, менеджери не втрачають свою владу, а навпаки – збільшують її, особливо, коли організація загалом показує кращий результат. Дослідження показали, що самокеровані команди забезпечують:

- більш швидку реакцію на запити споживачів;
- більш швидкі відповіді незадоволеним споживачам (функція підтримки кінцевого продукту);
- співробітники почувають себе впевненіше та краще;
- співробітники будуть спілкуватися зі споживачами з більшою теплотою та ентузіазмом;
- краще збереження існуючих споживачів та пошук нових;
- збільшення довіри між менеджером та працівниками;
- команди, які мають інформацію про поточний стан ефективності функціонування організації, будуть ставити перед собою нові цілі.

Залучення членів команди до управління допомагає досягти поставлених цілей та виконати роботу краще. Делегуючи повноваження командам, рівень напруги в менеджменті зменшується, проте збільшує навантаження співробітників. Однак менеджери повинні зрозуміти, що вони зберігають важливу роль за умов розподілу влади між ними та членами команд. Новими ролями менеджера будуть ролі наставника та тренера. Самокеровані команди потребують лідера, який полегшить обговорення складних питань; фактично це може стати завданням менеджера, який буде проводити тренування. Однак, слід зауважити, що самокеровані команди є характерними для останнього етапу розвитку команди.

Команди складають основу, фундамент високоефективних організацій. Розглянемо запропоновані дослідниками основні типи існуючих команд.

1. Робочі команди
2. Міжфункціональні команди
3. Команди з рішення проблем
4. Команди підвищення ефективності
5. Команди, що обслуговують процес
6. Інтегруючі команди
7. Управлінські команди.
8. Команди, що працюють в межах одного проекту
9. Спрямовуючі команди
10. Самокеровані команди
11. Напіваавтономні команди

Однак на думку автора, всі запропоновані типи команд можна поєднати в межах трьох типів: робочі команди, команди підвищення ефективності, інтегруючі команди. Всі високоефективні організації побудовані шляхом змішування або поєднання цих фундаментальних типів.

1. Робочі команди. Робочі команди проектують, виробляють, постачають який-небудь продукт або надають якусь послугу зовнішнім або внутрішнім користувачам. Такі команди в своїй більшості складаються з рядових

співробітників, що займаються дослідженнями, виробництвом продукту, продажем, обслуговуванням користувачів та виконанням більшої частини робіт, що спрямовані підвищити цінність продукту. Це виробничі команди, команди з розробки нових продуктів та пропозицій, консультативні команди, команди з продажу та обслуговування. У виробничій сфері така команда складається з груп працівників, що мають декілька професій, що дозволяє їм виконувати операції, необхідні для випуску певного продукту. У сфері послуг, наприклад, страхування робоча команда може включати спеціалістів з обробки вимог про виплату страхових сум, представників обслуговування клієнтів та страховиків, що працюють у певному географічному регіоні.

2. Команди підвищення ефективності (КПЕ). Такі команди дають рекомендації відносно змін, які слід здійснити в організації та процесах або технологіях, що мають місце, з метою підвищення якості, покращення своєчасності доставки продуктів та послуг. Звичайно їх набирають з членів однієї або декількох робочих команд. На відміну від останніх часто КПЕ являють собою тимчасові команди. Їх створюють для роботи над певною програмою або певним проектом, а після вирішення проблеми або реалізації проекту розпускають. Команди із здійснення проектів, з проведення аудиторських перевірок, з підвищення якості, оперативні групи, команди удосконалення процесів та інші подібні – приклади команд підвищення ефективності.

3. Інтегруючі команди. Інтегруючі команди забезпечують координацію роботи у межах однієї організації. Такі команди пов'язують дві або декілька взаємозалежних робочих команд, що займаються рішенням однієї задачі, наприклад, обслуговуванням одного великого клієнта, роботою на одній виробничій лінії, за одним технологічним принципом або обслуговуванням одного ринку, або однієї зони надання послуг. Інтегруючі команди виступають у ролі тих, що пов'язують робочі команди і (або) КПЕ. Як правило вони складаються з членів цих взаємозалежних команд. Наприклад, інженери-програмісти з команди по розробці можуть бути членами інтегруючої команди, створеної для координації зусиль двох груп розробників. Управлінські команди представляють собою особливу форму інтегруючих команд. Вони визначають загальний стратегічний напрямок та цілі, а також відстежують діяльність робочих команд та КПЕ.

Робочі команди та КПЕ за своєю природою можуть бути як функціональні, так і міжфункціональні – в залежності від типу роботи, яку їм слід виконувати, і від того якою тісною має бути їх кооперація, щоб вони могли досягти успіху. Команди, що сформовані за функціональним принципом, дуже схожі на відділення або секції в організаціях традиційного типу. Люди в таких командах згруповані у відповідності з їх спеціальностями. У міжфункціональних командах працівники групуються за проектами або процесами, при цьому в склад команди входять люди різних спеціальностей. Як вирішити яку команду слід створювати – функціональну чи міжфункціональну? Мормен та Коен вважають, що не дивлячись на те, що до складу багатьох команд, що вважаються високоефективними, входять як

функціональні, так і міжфункціональні команди, в своїй більшості дійсно високоефективними можна вважати міжфункціональні команди, і цьому є декілька причин:

1. Швидкість. Міжфункціональні команди скорочують час, що необхідний для виконання задач, особливо тих, що пов'язані з розробкою продуктів.
2. Комплексність. Міжфункціональні команди підвищують здатність організації вирішувати складні проблеми (тому що в такі команди набирають людей, що володіють широким спектром навичок та зусиль, орієнтацій).
3. Сконцентрованість на користувачах. Міжфункціональні команди концентрують ресурси організації на запитах користувачів.
4. Організаційне навчання. Члени міжфункціональних команд в більшій мірі здатні розвивати нові технічні та професійні навички, глибше розуміти інші галузі знання, краще навчатися роботі з людьми, дотримуватися інших стилів командної гри, що мають іншу культуру, ніж ті, що не беруть участь в роботі міжфункціональних команд.

3. Етапи формування команд (teambuilding).

Необхідність формування команд може виникати в різних ситуаціях розвитку організації. Швидкі зміни в політиці, економіці, призводять до виникнення задач, для рішення яких на даний момент відсутні спеціалісти. Таким чином, створення спеціальної команди на певної проміжок часу для вирішення конкретної задачі з спеціалістів, які найкраще для цього підходять, дозволяє тимчасово подолати дефіцит спеціалістів в даній галузі та заповнити прогалину в функціональній структурі організації. Існують приклади створення команд в кризових для організації ситуаціях, коли основною задачею є пошук виходу з кризи за кардинальної зміни управлінської стратегії керівництва організацією.

Командоутворення – гостра проблема в усіх сферах, де необхідна ефективна групова участь, але її створення являє собою складний творчий процес, що вимагає значних фінансових витрат та інтелектуальних зусиль. За свідченнями закордонних авторів, починаючи з 1994 року, командоутворення використовувалося в 40% всіх програм з організаційного розвитку. Запит компаній про причини застосування командної організації праці показав наступне [4, с.106]: підвищення якості – 38%; збільшення виробництва – 22%; зменшення експлуатаційних витрат – 17%; задоволення роботою – 12%; реструктуризація – 5%; інші – 6%.

Дослідження показали, що на думку 70% менеджерів основною задачею керівника є формування працездатного колективу. Крім того, взаєморозуміння між співробітниками на робочих місцях позитивно впливає на здоров'я колективу, укріплює командний дух, що сприяє зменшенню плинності кадрів.

Зазвичай командоутворення відбувається після організаційної діагностики, атестації або оцінки персоналу в організації та є своєрідним етапом в межах консультування з організаційного розвитку. В цьому випадку командоутворення може відбуватися за трьома напрямками: 1. Формування

високоєфективних команд на основі даних атестації або оцінки персоналу. 2. Підбір відповідного персоналу і комплектування відповідних команд згідно до інформації, отриманої в ході організаційної діагностики, атестації або оцінки персоналу, з урахуванням вмінь, навичок, здатностей працювати у команді. 3. Переформування існуючих команд на основі даних організаційної діагностики, атестації та оцінки персоналу з метою досягнення максимальної ефективності.

Інша важлива умова успішності командоутворення – конгруентність структур колективу, тобто збіг канонічної організаційної структури управління з неформальною структурою ділових міжособистісних відносин. На практиці досягти збігу досить важко, тому зазвичай намагаються досягти того, щоб керівник колективу був його неформальним лідером. За словами П. Друкера, в згуртованій команді одностороннього лідера, яку очолює визнаний лідер, звичайні люди можуть вирішувати екстраординарні задачі. До завдань лідера входить звільнення співробітників від почуття страху перед невдачами. Команда – переможниця має бути готовою до зустрічі з перешкодами та налаштуватися на їх подолання. Невдачі, конфлікти слід розглядати як «точки зростання» як сигнали про нагальну необхідність організаційних змін. Більшість дослідників пропонують здійснювати організаційні зміни поетапно, наприклад перехід від традиційного контролю до групового самокерування. Запропонований підхід передбачає чотири стадії.

Стадія 1: починаюча команда (рис. 9.1).

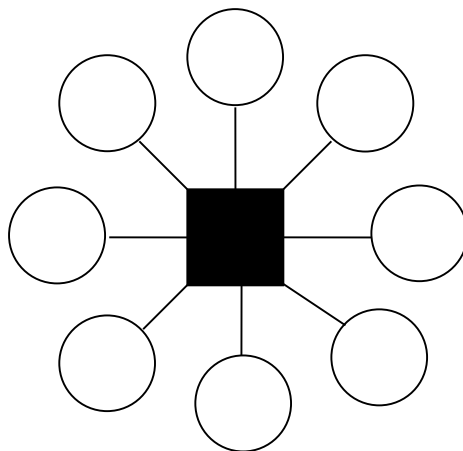


Рис. 9.1. Починаюча команда: члени команди знаходяться під постійним контролем керівника

Міжфункціональні команди створені, але в їх склад входять формальні контролери, які називаються керівниками команд та призначені керівництвом. Контролер – керівник присутній при щоденній діяльності команди, але від її членів чекають, що вони візьмуть на себе частину відповідальності за успіхи або невдачі фірми. Обов'язки, які раніше виконував менеджер-контролер, делегуються спочатку деяким, а потім всім членам команди. Від членів команди вимагають, щоб вони самі вирішували свої проблеми. Контролер (керівник) команди виступає в ролі наставника, який навчає членів команди як

діяти в тих чи інших ситуаціях, однак члени команди вже не мають звертатися до нього при виникненні кожної проблеми.

Джон Катценбах та Дуглас Сміт розкривають деякі основні очікування стосовно керівництва на цій стадії розвитку команди. Від зовнішніх контролерів та керівників команд чекають на виконання наступних зобов'язань:

1. Надання допомоги командам у формуванні спільних цілей, задач, підходів. Від керівників груп очікують, що вони будуть працювати разом з іншими членами команди, але трохи дистанціюючись від них, а також бачити перспективу. На даній стадії керівники груп підтримують хиткий баланс між управлінням членами команди та порадами їм.
2. Стимулювання цілеспрямованості та впевненості. Одна з головних задач керівника команди на цьому етапі є заохочення впевненості та цілеспрямованості її членів та команди в цілому за допомогою позитивної оцінки зусиль, що докладаються людьми.
3. Підкріплення різних навичок та вмінь, якими володіють члени команди та підвищення їх професійної майстерності. Очікується, що керівники команд будуть заохочувати їх членів йти на ризик, навчатись, розвиватись, братися за виконання нових завдань та ролей. Найбільш ефективні керівники на цій стадії приділяють особливу увагу до набуття або вдосконалення тих технічних, функціональних та комунікативних навичок, навичок рішення проблем, прийняття рішень та групової роботи, які необхідні команді, для того, щоб ефективно працювати та прогресувати на наступних, більш високих ступенях свого розвитку.
4. Управління стосунками команди з її оточенням та зняття перешкод, що заважають розвитку та роботі команди. І члени команди, і сторонні ставляться до керівника команди як до особи, яка, в першу чергу відповідає за управління відносинами команди з іншими членами організації. Керівник групи зобов'язаний за необхідності захищати групу, ліквідовувати перешкоди в її роботі, отримувати ресурси, необхідні для роботи команди.
5. Створення можливостей для вдосконалення членів команди. Від керівників команди очікують на те, що вони не стануть користуватися найкращими ресурсами для підвищення власної репутації, а будуть допомагати зростанню та розвитку членів команди, дозволяючи їм брати додаткові зобов'язання та гарантуючи їм посадові винагороди.
6. Виконання реальної роботи. Від кожного члена команди, включаючи її керівника, очікують на виконання приблизно однакового об'єму роботи. Керівники команд дещо дистанціюються від рядових членів, але не використовують свій статус для того, щоб ухилятися від роботи. Подібно до інших членів команди керівник має вкладати свій трудовий внесок в її діяльність і не перекладати роботу на інших.

Стадія 2: команда перехідного періоду (рис. 9.2).

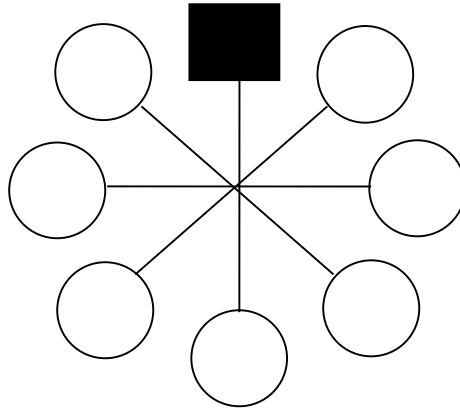


Рис. 9.2. Команда перехідного періоду: керівник команди не стільки контролює її роботу, скільки координує її

У процесі того, як члени команди беруть на себе все більшу і більшу відповідальність за щоденне управління її діяльністю, роль керівника змінюється: він все більше займається координацією, все менше – контролем. Члени команди поступово беруть на себе виконання конкретних задач, таких як пошук та збір інформації, закріплення згоди в групі, вирішення конфліктів, що в ній виникають, прийняття рішень без участі менеджерів середньої ланки, ініціювання змін групової політики, процедур і методів виконання щоденної роботи. Керівник управляє групою, координуючи навички та дії окремих її членів. Поруч з тим, він витрачає багато часу не на відстеження щоденної діяльності своїх людей, а на отримання ресурсів для команди і на управління відносинами з зовнішніми групами.

Стадія 3: досвідчена команда (рис. 9.3). До моменту, коли команда набуває досвід, її керівник (якого тепер можна назвати координатором) віддалений від групи і вже не здійснює безпосереднього контролю за щоденною діяльністю людей. Члени команди беруть на себе повну відповідальність за рішення питань, що виникають, і як показав досвід минулих стадій, вони вже здатні вирішити самостійно. Керівник команди – він же координатор – виступає, скоріш за все, в ролі старшого управляючого, який здійснює контроль за діяльністю декількох команд. Такий керівник (координатор) збирає дані про виробництво, якість, задоволеність клієнтів та інші важливі показники та інформує членів команди як вони працюють.

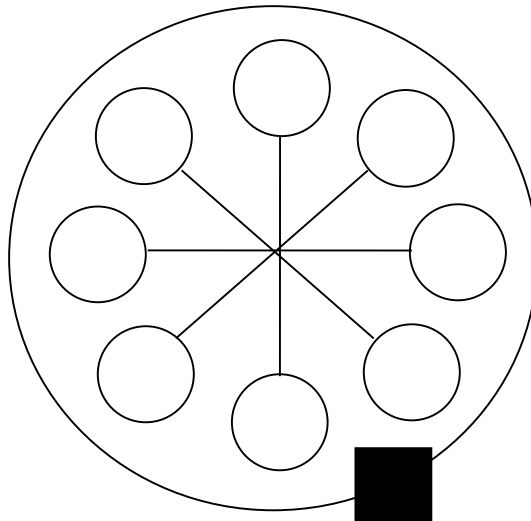


Рис. 9.3. Досвідчена команда: керівник команди (або її координатор) просто спостерігає за діяльністю команди

На цій стадії координатор витрачає все більше часу для отримання ресурсів для своїх команд, на здійснення посередництва між ними та іншими командами, а також зовнішніми клієнтами. Команди в основному самі керують своєю щоденною діяльністю, їх координатор може не заглиблюватися в рутинні проблеми, не перейматися тим, і вони на них реагують. Члени команди приймають рішення на основі згоди і несуть повну відповідальність за найважливішими параметрами про результати діяльності та ефективності команди. Проходять дні, перш ніж керівник команди в минулому зустрічається з членами команди, а часто навіть цього не відбувається.

Стадія 4: зріла команда (рис. 9.4).

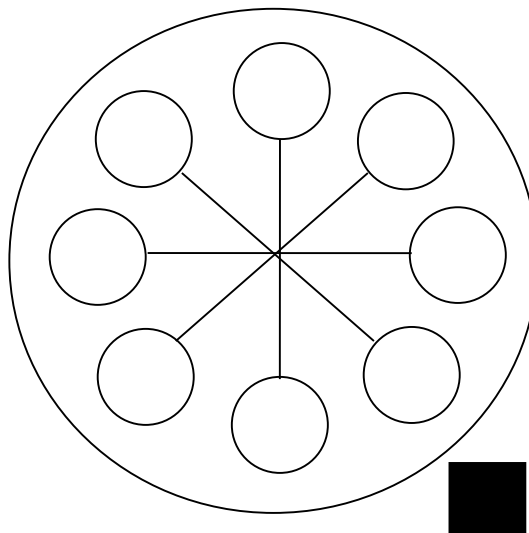


Рис. 9.4. Зріла команда: керівник команди зникає, команда несе повну відповідальність за свою роботу

На цій заключній стадії команда несе повну відповідальність за свою роботу, а менеджер середньої ланки для них зникає. Більшість адміністративних, фінансових, особистих питань члени команди вирішують самостійно, планують свою роботу, розподіляють ролі та обов'язки і самі долають технічні та інші труднощі за мінімального втручання ззовні. Координатор команди перетворюється для неї в того, хто розподіляє ресурси, і команда сама вирішує, коли їй необхідна допомога у рішення соціальних або технічних питань і який об'єм такої допомоги. На запит команди координатор або забезпечує їй особисте сприяння, або використовує для цього зовнішні джерела.

Як швидко командам слід здійснювати такий перехід? Сьюзен Мормен та група спеціалістів з вивчення організаційної ефективності відзначають, що рішення питань, наскільки швидко просуватися за описаними вище стадіями зростання та як це роботи залежить від низки факторів:

1. Ступінь взаємозалежності членів. Якщо задачі, які виконуються командою, взаємопов'язані настільки тісно, що робота одного члена команди критично важлива для роботи інших, то, напевно, є необхідність у формальному керівнику, який регулює невирішені питання, проводить збори і гарантує участь потрібних людей у прийнятті найважливіших рішень. Коли рівень взаємозалежності є невеликим, існує більша вірогідність того, що члени команди самостійно, без втручання формального лідера, налагодять зовнішню координацію.
2. Розміри команди. Із збільшенням розмірів команди пропорційно зростає кількість взаємозв'язків, рішень, точок зору, які необхідно враховувати, і власне, об'єм планування. Три людини просто координують свої дії без формальної допомоги. Однак, як стверджує Мормен та її колеги, команді, яка складається з 20 людей, координувати свої дії набагато важче. Відповідно, чим багаточисельнішими є команди, тим вище ймовірність того, що вони будуть мати потребу в людях, що відіграють роль формальних керівників.
3. Функціональна (професійна) різноманітність членів команди. Чим більше представників різних професій в команді, тим більшу кількість точок зору необхідно враховувати. Члени команди, які виконують різні функції та види робіт, думають про проблеми та підходять до них по-різному, так що інтеграція людей, що мають різні професії, може вимагати допомоги «перекладачів», що володіють різною професійною підготовкою і виступають в ролі керівників. За останнє десятиріччя у сфері інформаційних технологій професійні ролі змінились та продовжують змінюватися в залежності від динаміки умов господарювання та внаслідок стрімкого прогресу технологій. Основними факторами цих змін у сфері бізнесу є глобалізація та зростання нестійкості зовнішнього ділового середовища, виникнення глобального ринку праці, реструктуризація підприємств. Фактори, що відносяться до сфери інформаційних технологій, включають значне

підвищення співвідношення ціна/якість по найважливішим технологіям; потужність базових мереж, що вимірюється гігабітами та дає можливість передавати голос, текст, зображення з великою швидкістю; нові парадигми розробки програмного забезпечення. Майбутні фахівці у сфері інформаційних технологій мають уміти діяти на перетині бізнесу та технології. До їх задач будуть входити не тільки забезпечення своєчасною та якісною інформацією, але й участь у інноваційному процесі.

4. Ступінь автономності команди. Ступінь автономності команди впливає на складність обробки інформації. Якщо команда володіє необхідними їй ресурсами, то координація та прийняття рішень стають її внутрішньою справою. Якщо команда не автономна, тобто зв'язана з іншими командами та особами, складність обробки інформації зростає невимірно. Іноді для управління між командами достатньо інтегруючих груп, але для управління складними міжпідроздільними функціями можуть бути необхідними формальні керівники.
5. Масштаби змін. Будь-які обставини, в тому числі непередбачувані технічні складності, зміни стратегій організації, розподілення ресурсів, непередбачувані обставини, що вносить конкуренція, здатні змінити стратегію команди. Чим більше такі відхилення, тим більше на команду тягар рішень, які необхідно приймати. Здатність команди швидко та адекватно реагувати на подібні ситуації можна підвищити, якщо висунути на роль керівника того, хто може забезпечити команду критично важливою для неї інформацією.
6. Технічні навички та досвід. Здатність команди нести відповідальність за професійну підготовку нових людей, а також за дотримання технічних стандартів залежить головним чином від навичок роботи та досвіду, який є у членів команди. Менш досвідчені команди можуть мати потребу в людині, яка буде виконувати роль формального лідера та забезпечувати технічне керівництво.
7. Строк життя команди. Якщо люди раніше не працювали в зрілих командах, що є самокерованими, а проект, що виконується командою – короткостроковий, напевно, не має змісту вкладати ресурси та витрачати час на те, щоб розвинути команду повністю. Замість цього вона може існувати на першій стадії, маючи призначеного керівника, який проводить збори, складає графіки, забезпечує справедливий розподіл роботи та керує відносинами у команді. Емпірично склалося так, що не слід залишати людей у команді більше 5-8 років.

Чарльз Манц та Генрі Сімс вважають, що насправді ефективність роботи більшості команд після початку їх діяльності знижується і повернеться на рівень, на якому вона була до створення команди, упродовж приблизно року. Реальні успіхи в підвищенні ефективності можуть наступити лише через 18 місяців. Команда має пройти через чотири передбачувані стадії: формування, «подолання шторму», повернення до норми, нормальної діяльності:

1. Формування.

На початку формування команд слід очікувати періоду нервового збудження. Люди, відібрані в команду будуть пишатися цим, але в той же час будуть постійно цікавитися питаннями: «Чого від мене очікують?», «Які правила?», «Що мені потрібно буде робити?». Стадія формування – стадія дослідження та вивчення. Поруч із збудженням, що викликана новою ситуацією, люди відчують невпевненість в собі. Кожний член команди оцінює про себе здатності і позиції інших. Експерти попереджують, що не слід очікувати від команди особливих досягнень та стадії формування.

Щоб успішно провести команду через стадію формування, Шольтс та інші пропонують наступні кроки:

1. допомогти членам команди познайомитись один з одним;
2. дати команді чіткий напрямок та ціль;
3. залучити членів команди в розробку планів, погодження ролей, визначення способів спільної діяльності;
4. надати команді інформацію, необхідну для початку роботи.

2. «Подолання шторму»

Виникає враження, що на другій стадії справи йдуть все гірше. Члени групи втрачають спокій та терпіння через відсутність успіхів і прагнуть працювати, але не знають як досягти результатів. Всі починають розуміти, що у команді досягти успіхів набагато важче, ніж здавалося раніше. Люди відчують незадоволеність від спільної роботи, переживають, сердяться на себе та на своїх колег. Цей період звинувачень та захисту від них, відсутності єдності, напруги та ворожості. Люди починають підозріло ставитися один до одного. Формуються підгрупи. Між ворогуючими, конкуруючими за вплив відбуваються зіткнення. Команда бореться за визначення своїх цілей, ролей, що виконуються членами команди. Продуктивність то падає, то зростає. Так команда проходить найскладнішу стадію – штормову. Щоб успішно подолати цю стадію Шольтс пропонує:

1. вирішити питання влади та повноважень, наприклад, не припускати ситуацій, за яких влада одного нівелює трудовий внесок іншого;
2. розробити та реалізувати згоду про порядок прийняття рішень і про того, хто приймає рішення;
3. адаптувати роль керівника таким чином, щоб команда змогла стати більш незалежною, заохочувати членів команди брати на себе все більшу відповідальність та нові зобов'язання.

3. Повернення до норми

На цій стадії справи неочікувано починають поліпшуватися. Команда виробляє деякі основні правила (чи норми), що регулюють спільну роботу. Люди починають розуміти, що їх сила в єдності. Поступово вони починають навіть любити свою команду, сильніше відчувати свою приналежність до команди. Виникає почуття спільності, що виражається поняттям “ми”. Люди починають пишатися тим, що вони є частинами певного організму, замість того, щоб вести суперництво, вони починають співробітничати. Відчиняються канали спілкування, росте довіра. Люди сконцентровують увагу та сили на закріплення стосунків, що склалися в команді і проявляють інтерес до

підтримання миру. Однак загальна продуктивність праці залишається невисокою.

Для того, щоб провести команду через стадію нормалізації, Шольтс та інші рекомендують наступне:

1. в повній мірі використовувати навички, знання та досвід членів команди;
2. заохочувати людей поважати один одного та відповідати повагою на повагу;
3. закликати членів команди до співробітництва
4. Нормальна діяльність

Команда набуває впевненості у своїх можливостях. Люди досягають згоди у питаннях що таке команда і чого вона намагається досягнути. Група виробляє правила та процедури спілкування, вирішення конфліктів, розподілення ресурсів, починає застосовувати ці нормативи і розуміти своє місце в організації, де вона працює. Члени команди вільно і продуктивно обмінюються інформацією та думками. Конфлікти спрямовуються на позитив, проблеми пов'язані з роботою вирішуються творчо. Команда починає пишатися своїми досягненнями.

Щоб провести команду через завершальну стадію, Шольтс та його колеги пропонують наступне:

1. поновити процедури та методи, що забезпечують співробітництво
2. допомогти команді зрозуміти способи управління змінами
3. виступати представником та захисником команди у відносинах з іншими групами та сторонніми людьми
4. відстежувати хід роботи та відзначати успіхи.

ЛЕКЦІЯ 10. ІНСТИТУЦІЙНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЄКТУВАННЯ.

1. Інституціональні фактори, що впливають на розвиток внутрішніх інститутів соціально-орієнтованого управління підприємством.
2. Інститути організаційного проєктування.

Рекомендована та використана література: [1, 2, 4, 7, 11, 15, 17, 19].

1. Інституціональні фактори, що впливають на розвиток внутрішніх інститутів соціально-орієнтованого управління підприємством.

Під інституцією розуміють соціальну форму типізації функцій суб'єктів господарювання, що визначає їх статус та роль в системі виробництва суспільного буття та створює систему відносин функціональної структури суспільства. Л. Довгань та І. Малик інститут інтерпретують як функціональну організацію, що забезпечує реалізацію конкретної системи однорідних інституцій, а також це правила, механізми, що забезпечують їх виконання, і норми поведінки, які структурують взаємні відносини суб'єктів господарювання та мають повторювальний характер (табл. 10.1).

Таблиця 10.1

Інституціональні фактори, що впливають на розвиток внутрішніх інститутів соціально-орієнтованого управління підприємством

Внутрішні інститути	Інституціональні фактори
Система управління	Вагомість органів управління Функціональна (професійна) відповідальність керівників Якість управлінських рішень
Організаційне проєктування	Структурна розбудова підприємства з точки зору її оптимальності та раціональності
Корпоративна соціальна відповідальність	Соціальна політика підприємства Досвід формування колективно-договірних відносин Ринкова доцільність та прибутковість Врахування інтересів стейкхолдерів
Корпоративне пенсійне забезпечення	Економічна зацікавленість роботодавця в здійсненні пенсійних внесків Фондування, розмежування та відокремлення активів фонду від активів його засновників та роботодавців-платників.
Соціальна справедливість	Рівноправність всіх учасників соціально-трудова відносин Інформованість учасників соціально-трудова відносин щодо результатів діяльності, оплати праці та компенсацій Добровільність створення корпоративного пенсійного фонду Добровільність участі й вибору виду пенсійних виплат
Інвестиційна активність	Фінансова стійкість та платоспроможність підприємства
Соціальні комунікації	Інформаційно-комунікаційні можливості підприємства
Корпоративна культура	Розвиненість культури умов праці Розвиненість культури міжособистісних відносин Розвиненість культури управління

Закінчення таблиці 10.1

Внутрішні інститути	Інституціональні фактори
Корпоративний кодекс	Розвиненість корпоративної культури Стандартизація принципів корпоративної соціальної відповідальності
Профспілки	Відстоювання інтересів певної групи працівників
Структура власності	Структура акціонерного капіталу
Інтелектуальний капітал	Людський капітал (реальні і потенційні інтелектуальні здібності, компетенції персоналу) Структурний капітал (складові капіталу підприємства, що задаються такими специфічними факторами, як зв'язки зі споживачами, бази даних, бренди, ІТ-системи).
Корпоративне громадянство	Добровільність реалізації підприємством соціально-відповідальної поведінки о відношенню до суспільства
Соціальне партнерство	Позитивний імідж підприємства на ринку Особливості провадження колективно-договірних відносин

2. Інститути організаційного проєктування

Розглянемо базові внутрішні інститути, що визначають розвиток соціально-орієнтованого управління підприємством.

Інститут системи управління. Система управління як впливовий внутрішній інститут розбудови соціально-орієнтованих систем управління підприємствами, спрямована на координування та регулювання соціально-економічного впливу управлінських рішень на результати діяльності підприємства та інтереси зацікавлених сторін. До інституційних факторів, що впливають на розвиток даного інституту, нами віднесено вагомість органів управління; функціональна (професійна) відповідальність керівників за результати своєї діяльності; якість підготовки та прийняття управлінських рішень. При виявленні даної групи факторів ми брали до уваги позицію П. Друкера, який зазначав, «що, менеджер будь-якого рівня індивідуально не може нести соціальну відповідальність. Він може соціально відповідати тільки як член групи, яка займає одне з провідних місць в суспільстві». Основу соціальної відповідальності такої групи як менеджери або такого соціального інституту як менеджмент П. Друкер вбачає у виконанні ними своїх функцій, тобто зводить її до функціональної (професійної) відповідальності. Управлінський вплив керуючої системи здійснюється через систему колективних договорів, консультацій, переговорів та індивідуальних трудових угод чи контрактів, а також через систему управлінських рішень і методів управління.

Інститут організаційного проєктування. Становлення організаційного проєктування як самостійної області знань викликане зростаючими потребами практики щодо необхідності моделювання стійкої системи управління у відповідності до вимог зовнішнього середовища. Науковий

потенціал організаційного проєктування складають загальнотеоретичні, соціально-економічні, організаційні, природні, об'єктні науки. Організаційне проєктування як інтегратор наук дозволяє на основі виділення та аналізу різних міждисциплінарних зв'язків спроектувати таку систему управління, яка б забезпечувала підприємству стійке зростання в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Отже, ключова роль інституту організаційного проєктування полягає в розбудові відповідних формальних та неформальних інститутів моделювання організаційної системи.

При цьому найважливішим формальним інститутом організаційного проєктування є організаційна структура управління, що фіксується в схемі структури управління, органіграмі, штатних розкладах, положеннях про структурні підрозділи, а також в посадових інструкціях для виконавців. Організаційна структура управління – це категорія науки управління, яка відображає організаційну сторону відносин управління та складає єдність рівнів та ланок управління в їхньому взаємозв'язку та підпорядкованості. В практичній діяльності організаційна структура управління - це сукупність організаційно впорядкованих відносин і зв'язків між ланками та рівнями керівництва.

Інститут корпоративної соціальної відповідальності. Сучасне тлумачення корпоративної соціальної відповідальності передбачає, що соціально відповідальна корпорація в своїй діяльності керується не тільки критеріями ринкової доцільності, прибутковості, а і критеріями, що враховують інтереси сторін. Згідно офіційної інтерпретації цього поняття європейською спільнотою, корпоративна соціальна відповідальність передбачає добровільну інтеграцію соціальної і екологічної політики в бізнес-операції та у свої взаємини з усім колом організацій та людей, які пов'язані з компанією. Отже, інститут корпоративної соціальної відповідальності сприяє вирішенню соціальних, економічних, екологічних та етичних проблем, які на певний проміжок часу не можуть бути врегульовані діючим законодавством.

Інститут корпоративного пенсійного забезпечення. Формування корпоративної системи пенсійного забезпечення має відбуватись у відповідності з принципами соціальної відповідальності та соціального партнерства, економічної зацікавленості роботодавців, фінансової стабільності корпоративної пенсійної програми; рівності прав працівників на участь у корпоративній пенсійній програмі; диференціації умов сплати пенсійних внесків та розмірів пенсійних виплат.

Пенсійна програма визначає відносини роботодавця та працівників, на користь яких він сплачує внески, з приводу пенсійного забезпечення, зокрема, визначення пенсійних схем, встановлення розмірів та періодичності сплати внесків, умов набуття пенсійних прав. В організації корпоративної пенсійної системи особлива роль належить розробці пенсійної програми, визначенню прав працівників на недержавну пенсію; розрахунку розміру недержавної пенсії; економічному обґрунтуванню кошторису витрат; забезпеченню реалізації пенсійної програми на підприємстві.

Інститут соціальної справедливості. Вплив інституту соціальної справедливості на розбудову соціально-орієнтованого управління має всеохоплюючий характер, оскільки норми соціальної справедливості можуть і повинні охоплювати відносини між керівниками та персоналом на всіх рівнях управління.

Основними ознаками інституту соціальної справедливості є такі:

- правила дотримання соціальної справедливості;
- норми поведінки, які структурують соціально-економічні відносини між людьми, які мають повторювальний характер;
- механізми, що забезпечують виконання як правил дотримання соціальної справедливості, так і норм поведінки людей в економічних відносинах;
- розповсюджене уявлення про те, що економічні відносини у суспільстві, виконувані людиною певні функції повинні відповідати принципам соціальної справедливості.

Як соціальний інститут справедливості – одна з форм організації, регулювання та упорядкування суспільного життя та поведінки людей в економічній сфері. Як економічний інститут соціальна справедливості набуває форму правил та обмежень економічної поведінки.

Інститут соціальної справедливості може мати формальний та неформальний характер. Формально даний інститут визначається у вигляді офіційно прийнятих норм, які закріплюють той чи інший прийнятний рівень справедливої соціально-економічної поведінки у суспільстві. Неформально інститут соціальної справедливості встановлює для всіх суб'єктів економічної діяльності конвенціональні норм поведінки, які формуються на основі культури, системи цінностей, звичаїв і традицій, менталітету, що впливає на поведінку економічних суб'єктів та процеси розвитку соціально-орієнтованої системи управління підприємством.

Формальні та неформальні норми даного інституту знаходяться у щільному взаємозв'язку. Так, при розподілі фонду оплати праці на малих підприємствах, де зайняті люди, що пов'язані дружніми та сімейними відносинами, має місце повна відповідність вказаних норм. Проте етичні кодекси, що впроваджуються на багатьох вітчизняних підприємствах, не відповідають усталеним в Україні неформальним міжособистісним відносинам, соціально-психологічному клімату, організаційній культурі.

Інститут корпоративної культури. Культура організації являє собою складний набір важливих припущень, які бездоказово приймаються та поділяються усіма членами групи або організації. Вона складається з корпоративної культури управління, основою якої є філософія бізнесу (менеджменту), а також ціннісних орієнтацій, вірувань, очікувань, норм, системи традицій, ритуалів та церемоній, які лежать в основі відносин та взаємодії як всередині підприємства, так і за його межами.

До основних функцій, які має виконувати корпоративна культура підприємства, відносять:

- відтворення кращих елементів накопиченої культури, впровадження нових цінностей і їх накопичення;
- оціночно-нормативна функція (на основі порівняння реальної поведінки людини, групи, корпорації з нашими нормами культурної поведінки, з ідеалами ми говоримо про позитивні і негативні дії);
- регламентуюча і регулююча функція культури, тобто застосування культури як індикатора і регулятора поведінки;
- пізнавальна функція (пізнання і засвоєння організаційної культури сприяє включенню робітника в життя колективу і визначає його успішність);
- смислове навантаження (вплив організаційної культури на світогляд людини);
- комунікаційна функція – через цінності, прийняті в організації, норми поведінки і інші елементи культури забезпечується взаєморозуміння працівників і їх взаємодія.
- функція збереження та накопичення досвіду організації;
- реактивна функція – відновлення духовних сил в процесі сприйняття елементів культурної діяльності організації можливе лише в разі високого морального потенціалу організаційної культури і відношення працівника до неї та поділ її цінностей.

Останнім часом в наукових працях приділяється значна увага формуванню організаційної культури, орієнтованої на якість. Організаційна культура, зорієнтована на якість, - це система цінностей, норм, традицій, стилю управління, яка формує певний тип мислення, націлений на покращення якості здійснюваних процесів, трудового життя, продукції, діяльності підприємства в цілому і підвищення його конкурентоспроможності.

Грунтовний аналіз науково-практичних напрацювань з означено проблематики дозволив визначити, що корпоративна культура має включати в себе три ключових елементи. Перший – це базові положення, яких дотримуються члени організації у своїй поведінці та діях. Другий – це цінності (чи ціннісні орієнтації), яких може дотримуватись індивід у процесі прийняті рішення та наступних діях. Цінності допомагають індивіду орієнтуватися в тому, яке поведінку варто вважати припустимою чи не припустимою. Третій – це «символіка» за допомогою якої ціннісні орієнтації «передаються» членам організації. Ці зазначені складові повинні відображатися в Кодексі корпоративної поведінки підприємства (або в Кодексі корпоративної етики).

Як засвідчує бізнес-практика, розробка кодексу у виді правил зразкової, цивілізованої поведінки і реалізація програми формування корпоративної культури повинні здійснюватися в наступній послідовності:

1. Аналіз реального стану виробничої, управлінської і комерційної культури на підприємстві, виявлення основних проблем в цій області.
2. Анкетування керівників, фахівців і рядових працівників з метою з'ясування розуміння ними головних цінностей життя підприємства й одержання від них рекомендацій з підвищення культури на виробництві.

3. Визначення основних організаційних й економічних передумов введення організаційної культури.

4. Розробка кодексу корпоративної поведінки підприємства, обговорення його в колективі і прийняття рішення загальних зборів трудового колективу.

5. Розробка і здійснення програми заходів, що сприятимуть реалізації кодексу корпоративної поведінки підприємства.

Зазначимо, що розробка корпоративних кодексів є складовою частиною корпоративної соціальної політики. Категорія корпоративної соціальної політики була введена в науковий обіг Е. Епштайном, який сформулював її як «інституціоналізацію в рамках бізнес-організації ключових елементів етики бізнесу, корпоративної соціальної відповідальності та корпоративної соціальної сприйнятливості». Отже, соціальна політика відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності формування соціально-орієнтованої системи управління підприємством. Соціальна політика як сукупність відповідних норм та правил здійснення соціально-відповідальної діяльності підприємством з урахуванням інтересів зацікавлених сторін – визначає стратегію соціального розвитку підприємства.

Інститут інтелектуального капіталу. Під інтелектуальним капіталом (*Intellectual capital, IC*) доцільно розуміти «особливе поєднання людського капіталу (реальні і потенційні інтелектуальні здібності, а також відповідні практичні навички працівників компанії) і структурного капіталу (складові капіталу компанії, що задаються такими специфічними факторами, як зв'язки зі споживачами, бізнес-процеси, бази даних, бренди і ІТ-системи). Це здатність трансформувати знання і нематеріальні активи у фактори (ресурси), які створюють багатство (і відповідну вартість) за рахунок особливого ефекту від «примноження» людського капіталу на структурний». Основною функцією інтелектуального капіталу є одержання різного роду технологічних й організаційних переваг над конкурентами.

Однією з ознак інтелектуальної компанії виступає її ринкова капіталізація, що перевищує бухгалтерську вартість основних фондів, матеріальних і фінансових коштів. Перевищення над бухгалтерською вартістю формується за рахунок інтелектуальних фондів: новизни й перспективності пропонуванних продуктів або послуг, ринкових очікувань на нових сегментах, передбачуваного прибутку від патентів, торговельної марки, контролю над бізнесом, взаємин зі споживачами та ін.

Іншою ознакою інтелектуальної компанії є обсяг інвестицій, що направляються на дослідження й розробки: якщо вони перевищили обсяг інвестицій в основні фонди, то цей показник також може служити визначальною характеристикою інтелектуальності компанії.

Людський капітал як складова інтелектуального капіталу - це сукупність природжених здібностей і набутих знань, навичок і мотивацій, доцільне використання якої призводить до збільшення доходу (на рівні індивіда, підприємства або суспільства). С. Фішер під людським капіталом розуміє міру втіленої здатності приносити дохід. Людський капітал включає природжені здібності і талант, а також освіту і набуту кваліфікацію.

Під якістю людського капіталу розуміється «стійка сукупність властивостей його елементів, які постійно збагачуються в процесі накопичення та оновлення знань». При цьому важливим є виділення ключових компетенцій людини, характеризувати рівень якості людського капіталу.

Інститут корпоративного громадянства. Термін «корпоративне громадянство» вперше з'явився у роботах Г. Боуена. А.Керолл у ранніх трактуваннях піраміди корпоративної соціальної відповідальності включав «корпоративне громадянство» у філантропічний рівень соціальної відповідальності.

В основі концепції корпоративного громадянства лежить уявлення про необхідність проведення порівняння поведінки підприємства з поведінкою громадян, які реалізують свою відповідальність перед суспільством. Як зазначає І. Булеєв, корпоративне громадянство передбачає добровільну свідому реалізацію підприємством соціально-відповідальної поведінки по відношенню до суспільства та реалізується в соціальному партнерстві. При цьому роль соціального партнерства полягає у формуванні основних напрямків соціальної політики та розподілу сфері соціальної відповідальності.

Отже, ключовим аспектом концепції корпоративного громадянства є співставлення корпорації з громадянином-індивідуумом. Корпоративне громадянство фокусується не на проблемах, що породжуються взаємодією підприємства з різними зацікавленими сторонами, а на потребах місцевого співтовариства, в рамках якого функціонує конкретний бізнес і займається реалізацією певних благодійних програм. Це характеризує компанію як «гарного громадянина». При цьому, на відміну від традиційного трактування корпоративної соціальної відповідальності, що включає жорсткі зобов'язання та дискреційну активність, концепція корпоративного громадянства менше акцентує уваги на правовій відповідальності, підкреслюючи добровільність «добрих дій компанії».

Інститут соціального партнерства. Соціальне партнерство є найприйнятнішим методом оптимізації досягнення балансу інтересів роботодавців та найманих працівників. Відносини соціального партнерства мають колективний характер, оскільки в їх основі лежить колективний інтерес об'єднань працівників – професійних спілок з одного боку; з іншого – об'єднань власників-акціонерів, спілок підприємств.

Організаційно-нормативним закріпленням соціального партнерства в організації є колективний договір – правовий акт, який регулює трудові, соціально-економічні та професійні відносини між роботодавцями та найманими працівниками підприємств. Його функції полягають не тільки в регулюванні соціально-трудова відносин, а й в пом'якшенні соціальної напруги, вирішенні трудових спорів і протиріч цивілізованим способом.

Колективні угоди укладаються на основі чинного законодавства, прийнятих сторонами зобов'язань з метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин та узгодження інтересів працівників, власників та уповноважених ними органів на підприємствах, в установах,

організаціях незалежно від форм власності і господарювання, які використовують найману працю і мають права юридичної особи. Враховуючи безпосередній взаємозв'язок і залежність усіх трьох рівнів колективно-договірної системи регулювання трудових відносин, одним із принципів її побудови повинна бути послідовність у строках укладання – генеральна угода, галузева угода, колективний договір.

Колективний договір формується на основі таких принципів як: рівноправність сторін; свобода вибору питань для обговорення; добровільність прийняття обов'язків; гарантія їх реального виконання; проведення систематичного контролю і взаємної відповідальності. Проект договору обов'язково обговорюється працівниками організації і удосконалюється з урахуванням зауважень і доповнень, а потім затверджується загальними зборами (конференцією) трудового колективу, на яких присутні не менше 2/3 представників трудового колективу, вибраних делегатами на конференцію.

ЛЕКЦІЯ 11. ЕФЕКТИВНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЄКТУВАННЯ.

1. Методичні підходи до оцінки ефективності організації.
2. Критерії ефективності організаційного проєктування.
3. Система показників параметричної оцінки внутрішньорганізаційної ефективності.

Рекомендована та використана література: [2, 4, 6, 8, 10, 15, 17, 19, 21].

1. Методичні підходи до оцінки ефективності організації.

На ранніх етапах розвитку теорії організації (50-і роки) пропонувався єдиний підхід до оцінки ефективності, суть якого полягала у визначенні ступеня досягнення поставлених цілей. У зв'язку з підвищеним інтересом до проблеми ефективності один критерій поступився місцем цілій множині критеріїв. За різними джерелами, їх нараховувалось від 10 до 30. Найбільш повний перелік наведений у табл. 11.1.

Наведений список не задовольнив, ні практиків, ні теоретиків менеджменту. По-перше, перелічені критерії не можуть бути однаково важливими в усіх організаціях, кожна організація встановлює свої стратегічні цілі, які вона оцінює за певним критерієм ефективності. По-друге, багато критеріїв взагалі є конкуруючими і суперечать один одному, тому стає неможливою комплексна оцінка ефективності. У результаті використання всієї системи критеріїв приводило аналітиків до висновку про неефективність організації в цілому.

Таблиця 11.1

Критерії ефективності організації

Загальні критерії	Організаційні критерії	Ринкові критерії
Продуктивність	Задоволення роботою	Ріст компанії
Прибуток	Мотивація	Гнучкість/адаптація
Якість	Моральний вплив	Стабільність
Управління капіталом	Контроль	Реакція на ринок
Збільшення обороту	Внутрішньо організаційний розвиток	Вплив на зовнішнє середовище
Дослідження і розвиток	Управління розвитком персоналу бізнес-процеси	Зменшення невизначеності
Оцінка успіхів і досягнень	Інформаційний менеджмент	Бізнес-процеси
Планування і досягнення цілей	Відповідність до норм і регламенту	Розширення ринків

У 90-ті роки було зроблено спробу впорядкувати критерії за ознакою найбільш частого згадування менеджерами підприємств, які ефективно працюють. Варто навести результати досліджень найбільш популярних критеріїв ефективності (табл. 11.2).

Таблиця 11.2

Найбільш розповсюджені критерії ефективності

Критерії оцінки	Кількість фірм (з 17), що назвали критерій	Відсоток від загального числа
Гнучкість/адаптивність	10	59
Продуктивність (випуск)	6	35
Задоволеність роботою	5	29
Прибутковість	3	18
Боротьба за рідкісні ресурси	3	18
Відсутність організаційної напруженості	2	12
Контроль над зовнішнім середовищем	2	12
Розвиток персоналу	2	12
Продуктивність	2	12
Збереження персоналу	2	12
Зростання	2	12
Інтеграція індивідуальних та організаційних цілей	2	12
Відкритість комунікацій	2	12
Вживання	2	12
Інші критерії	1	6

Спроби застосування чистого статистичного підходу без соціально-економічних умов зовнішнього середовища й організаційних характеристик внутрішнього середовища дали результати, що мають тільки інформативну цінність. Фактично кількість отриманих рейтингів дорівнювала кількості проведених опитувань.

Тільки розгляд організації з системних позицій дозволив класифікувати підходи до оцінки її ефективності.

Одним з головних аспектів, що враховується в процесі встановлення критеріїв ефективності, є вибір між абсолютною і порівняльною ефективністю. У першому випадку вирішується завдання оцінки використання ресурсів, впливу проведених організаційно-економічних змін, внутрішніх і зовнішніх факторів на організаційну структуру й ефективність процесів, що відбуваються в організації. У другому випадку здійснюється порівняння варіантів різних організаційних структур для вибору оптимального.

Фактори впливу на організаційну ефективність поділяються на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх відносять:

- технічні: масштаб і складність виробництва, рівень автоматизації та комп'ютеризації виробництва й управління, тип виробництва й виробничу структуру, характер спеціалізації та кооперації виробництва, ступінь централізації функцій управління;

- економічні: форму власності, організаційно-правову форму, господарсько-розрахункові відносини, систему планування й оцінки діяльності, систему матеріального стимулювання;
- соціально-психологічні: загальну соціальну характеристику колективу, його структуру, соціальні відносини в колективі, міжособистісні стосунки, авторитет керівника, конфліктні ситуації.

До зовнішніх факторів відносять – територіальне положення підприємства, масштаб і характер його зовнішніх зв'язків, кліматичні умови, стабільність зовнішнього середовища, державно-правове регулювання, політичні події, соціально-культурні умови.

Класифікація факторів визначає мікро- та макроорганізаційний підхід до вибору критеріїв ефективності.

Внутрішньоорганізаційна (мікроорганізаційна) ефективність в організаційному проектуванні часто має назву продуктивності й вирішує такі завдання оцінки:

- внутрішньої раціональності апарату управління (забезпеченості керівників інформацією, вартості обробки інформації, швидкості прийняття рішень, рівня контролю за виконанням, надійності за функціонування);
- потенціалу системи (адаптивності, гнучкості, здатності до зростання);
- внутрішньої економічної ефективності (норми доходу на капітал, продуктивності праці, собівартості продукції);
- якості організаційної поведінки (рівня організаційної культури, відсутності конфліктів, ступеня мотивації працівників, ступеня задоволеності працівників, плинності кадрів).

Процес взаємодії з зовнішнім середовищем прийнято визначати власне ефективністю. В організаційному проектуванні ефективністю називається ступінь досягнення організацією її стратегічних (зовнішніх) цілей. Типовими завданнями такого макроорганізаційного підходу є:

- виживання фірми в конкурентній боротьбі;
- довгостроковий стійкий дохід;
- темпи росту фірми;
- задоволення вимог споживачів;
- забезпечення ресурсами, що надходять із зовні;
- ступінь контролю над середовищем діяльності;
- виконання соціальних і політичних функцій;
- фінансове становище;
- загальний обсяг продажів;
- обсяг і якість продукції, що випускається;
- частка ринку.

Слід перелічити основні проблеми, які необхідно вирішити в процесі оцінки організаційної ефективності:

1. формулювання самого поняття організаційної ефективності, його формальне визначення;

2. визначення кількості критеріїв і параметрів їхньої оцінки;
3. часовий фактор оцінки організаційної ефективності (поточна, короткострокова, довгострокова оцінка);
4. конфлікт критеріїв. Критерії можуть бути пов'язані й корелювати один з одним, суперечити один одному, не залежати один від одного;
5. вибір точних вимірників (показників, параметрів, одиниць виміру) для критеріїв ефективності;
6. застосування критеріїв до конкретних організацій і в конкретний час. Необхідно співвідносити критерії з цільовими настановами організації;
7. вимір і зміна критеріїв з позиції організаційної динаміки, прогнозування майбутнього стану організації.
8. зона дії критеріїв організаційної ефективності та рівень встановлення еталонів. Зона дії може поширюватися на організацію в цілому, окремі рівні управління. Структурні підрозділи, працівників організацій.

2. Критерії ефективності організаційного проєктування.

Підвищення ефективності функціонування корпорації та створення балансу інтересів зацікавлених сторін стимулює добробут і розвиток суспільства, створює й підтримує ділове середовище, максимізує прибуток і прибутковість інвестицій, забезпечує довгострокове зростання продуктивності. Досягнення ефективності корпоративного управління гарантує відповідність інтересів корпорацій, інвесторів і суспільства, обмежуючи зловживання владою, перекачування активів, фінансові й моральні ризики, розтрату корпоративно-керованих ресурсів, що можуть бути викликані корисливою поведінкою корпоративних інсайдерів на шкоду інвесторам і суспільству. В цілому проблема ефективності зводиться до корпоративної відповідальності й ефективного захисту інтересів інвесторів та суспільства.

Оцінка якості корпоративного управління із застосуванням пропонованого цільового й системного підходів можна, але вона ускладнюється розбіжністю інтересів різних груп учасників корпоративних відносин. Тому перш за все видається важливим застосування конкурентного підходу для визначення цілей учасників корпоративних відносин, що є недостатньо дослідженою проблемою, а потім за допомогою відомих (викладених у літературі) методик оцінити ефективність досягнення стратегічних цілей.

До груп учасників корпоративних відносин, що найбільше впливають на стратегію та розвиток корпорації, належать власники підприємства (акціонери), які разом з вищими керівниками створюють основу владних структур. Реальне корпоративне управління здійснюється структурами управління власністю (загальними зборами акціонерів та наглядовою радою) і виконавчим органом акціонерного товариства (одноосібним або колегіальним управлінням). Оцінка ефективності корпоративного управління здійснюється саме за результатами діяльності владних структур, однак така оцінка важко

піддається формальному, кількісному або логічному опису. Тому вважається доцільним на смисловому рівні за допомогою конкурентного підходу оцінити ефективність з точки зору груп зацікавлених сторін (учасників корпоративних відносин) і ефективності діяльності владних структур за допомогою рейтингів корпоративного управління, які поєднують посади системного і цільового підходів.

Серед учасників корпоративних відносин слід виділити групи фінансових і не фінансових інвесторів. У групі фінансових інвесторів найбільше значення в системі корпоративного управління як в Україні, так і за кордоном мають акціонери та кредитори.

Кредитори більш обережні щодо оцінки ризикових інвестиційних проєктів, тому що вони несуть більшу частину збитків, якщо інвестиція буде не ефективною. Якщо ж проєкт виявиться успішним, власники будуть користуватись високими прибутками. Вимоги до адміністративного контролю з боку різних груп фінансових інвесторів також відрізняються, що є причиною зовсім різних оцінок якості корпоративного управління.

Іншу групу зацікавлених осіб можна назвати не фінансовими інвесторами, серед них: працівники (інвестори людського капіталу), постачальники (інвестори матеріальних ресурсів), суспільство (інвестиції довіри громадськості, відома від податкових надходжень на користь компанії). Їхня оцінка буде також відрізнятися від іншої групи, тому що з часом позитивні процеси в розвитку компанії призводять до негативних наслідків для людей і навколишнього середовища.

Контроль і оцінка діяльності корпорації пов'язана з досить складною процедурою визначення критеріїв якості, з чим погоджуються більшість фахівців у галузі корпоративного управління. Перш за все критеріями успішної діяльності виступають основні показники фінансового стану компанії. Однак роль найважливіших критеріїв може змінюватись залежно від того, яке значення надається цілям діяльності компанії та обов'язкам її керівників.

Згідно з англо-американською моделлю корпоративного управління показником ефективності виступає дохід акціонерів, який є метою підприємницької діяльності, а не критерієм для розподілу ресурсів, як у західноєвропейській моделі.

У західноєвропейській моделі ради акціонерів мають забезпечувати довготривале процвітання компанії. Це завдання вимагає зосередження зусиль на організації тривалого контролю за діяльністю компанії та втілення в життя заходів, що відкривають перед нею довгострокову перспективу розвитку. Роль фондової біржі в оцінці якості корпоративного управління незначна.

Японська модель зосереджена на зовсім інших індикаторах, це – позитивний імідж компанії, стабільність існування, вплив на уряд, соціальне становище працівників.

Для фінансових інвесторів об'єктивною оцінкою діяльності акціонерного товариства є його фінансові показники, які аналізуються у річному звіті, серед них:

- максимізація ринкової вартості фірми;
- збільшення обсягів реалізації;
- максимізація прибутку;
- забезпечення рентабельності діяльності;
- підвищення ліквідності активів;
- збільшення власних коштів АТ;
- максимізація прибутковості акції.

Нефінансові інвестори розглядають стабільність, ефективність роботи органів управління корпорації як фактор, що має не менше, а часто навіть і більше значення, ніж фінансові показники. Набагато більшу вартість мають акції компанії, у яких практика роботи наглядових рад і правлінь ґрунтується на принципах міжнародних стандартів, що дає інвесторам можливість здійснювати контроль за діяльністю керівників і впливати на прийняття найважливіших рішень.

Склад і сутність нефінансових критеріїв ефективності є правовою суто суб'єктивною, яка залежить від мети тієї фізичної або юридичної особи, яка здійснює оцінку. Оцінка діяльності компанії повинна мати на меті ідентифікацію чинників, що сприяють успіху компанії на ринку, а також показників, що обмежують можливості досягнення успіху.

3. Система показників параметричної оцінки внутрішньорганізаційної ефективності.

На відміну від владних до оцінки організаційної ефективності виконавчих та соціальних структур корпорації можна запропонувати застосування внутрішньоорганізаційного підходу, який є більш формалізованим і структурованим.

Критерії ефективності організаційних структур, за загальним визначенням, мають відповідати таким вимогам:

1. Критерій повинен дозволяти кількісно оцінювати результати функціонування системи.

2. Бажано, щоб критерій охоплював розглянуту систему як можна повніше, відбиваючи вплив якомога більшої кількості факторів.

3. Критерій має бути, за можливості, простим, щоб його обчислення і збір необхідних для цього даних не виявилися дорожчими від можливого ефекту від вирішення завдання. Однак простота не повинні бути на шкоду повноті охоплення значимих факторів.

4. Для багатоцільових систем має бути сформульовано адекватну сукупність критеріїв ефективності.

5. Критерії функціонування різних підсистем повинні, як правило, відрізнятись один від одного.

Незважаючи на всю різноманітність критеріїв ефективності та методів їх оцінки існують обов'язкові етапи, що є основою будь-якої методики оцінки ефективності організаційних систем:

1. Постановка завдання;

2. Побудова математичної моделі;
3. Пошук методу розв'язання;
4. Перевірка й корегування моделі.

1. Постановка завдання.

Спочатку завдання формулюють з погляду одного з обраних підходів до оцінки ефективності. Така постановка завдання, як правило, формулюється природною мовою і, за можливості, формалізується. Багато проблем погано піддаються формалізації і можуть бути описані тільки словесно.

Розглянуті в попередніх розділах моделі та підходи до оцінки організаційної ефективності показують, що не може бути одного універсального критерію, придатного для будь-якої організаційної системи в будь-яких умовах функціонування. У кожному конкретному випадку необхідно формулювати певні критерії, що повинні відображати, з одного боку, очікувані зміни в системі відповідно до поставлених цілей, з іншого – витрати на досягнення цілей.

2. Побудувати математичної моделі.

Для одержання методики розрахунку показників ефективності необхідно побудувати адекватний математичний опис процесу функціонування системи, тобто математичну модель, що дозволяє виявити залежність показників ефективності від параметрів системи і зовнішнього середовища, структури і процесів взаємодії елементів у системі.

Загальних способів побудови математичних моделей не існує. У кожному конкретному випадку модель формується, виходячи з цільової спрямованості корпорації, з врахуванням необхідної точності рішення і точності, з якою отримано вихідні дані. Модель має бути досить простою для встановлення явних залежностей між входом і виходом.

Математична модель є основою для рішення двох основних задач:

- 1) аналізу - визначення кількісних значень показників ефективності за заданих параметрів системи і характеристик зовнішнього середовища;
- 2) синтезу - вибору оптимальної структури, алгоритмів взаємодії, параметрів системи, оптимального управління системою і т.д.

У загальному вигляді модель організаційної ефективності (ОЕ) може мати траєкторний опис, як це пропонує В.І.Франчук, і виражена у вигляді функції (f) від очікуваних змін результату (Р) і витрат на проведення цих змін (З):

$$\max OE = f(P, Z) \quad (11.1)$$

За обмеження $Z < Z_{\text{доп.}}$

Ця залежність може мати такий вигляд:

$$K = \frac{|\vec{P}^0 - \vec{P}^*|}{3} \quad (11.2)$$

Де, $\vec{P}^0 (P_1^0, P_2^0, \dots, P_s^0)$ – оцінка параметрів фактичного (вихідного) стану організаційної структури;

$\vec{P}^* (P_1^*, P_2^*, \dots, P_s^*)$ – оцінка параметрів бажаного стану організаційної структури.

Заходи, проведені для досягнення поставлених цілей і підвищення ефективності діяльності корпорації, мають бути спрямовані на скорочення «відстані» між векторами P^0 і P^* до нуля, тобто на досягнення рівності $P^0=P^*$.

Організаційна структура в процесі реформування знаходиться під впливом як керованих, так і некерованих факторів, що повинно бути враховано в математичній моделі:

$$\bar{P} = \varphi(\bar{x}, \bar{y}), \quad (11.3)$$

Де $P=(P_1, P_2, \dots, P_s)$ – вектор стану організаційної структури;

$x=(x_1, x_2, \dots, x_n)$ – вектор некерованих факторів;

$y=(y_1, y_2, \dots, y_m)$ – вектор керованих факторів.

Наведена залежність відповідає кібернетичній моделі, у якій на вході подаються керовані й некеровані фактори, а на виході отримують результати, зумовлені структурою та процесами, що відбуваються в системі.

На практиці одна частина керованих факторів є фактично керованими, інша – потенційно керованими. Для досягнення мети важливо виділити фактори, що є реально (а не потенційно) керованими. У зв'язку з цим модель (11.3) доцільно подати за допомогою функції:

$$\bar{P} = \varphi(\bar{x}, \bar{y}, \bar{u}) \quad (11.4)$$

де $y=(y_1, y_2, \dots, y_k)$ – фактично керовані фактори;

$u=(u_1, u_2, \dots, u_r)$ – потенційно керовані фактори.

3. Вибір методу розв'язання.

Більшість задач оцінки ефективності є багатокритеріальними, тому виникає необхідність визначення узагальненого критерію ефективності як згортки локальних критеріїв. Якщо є ряд не конфліктуючих показників, то для одержання узагальненого критерію використовують адитивну (у вигляді суми) або мультиплікативну (у вигляді добутку) згортку:

$$K_0 = \sum_{i=1}^n K_i, K_0 = \prod_{i=1}^n K_i, \quad (11.5)$$

Де, K_i – одиничні критерії;

n – кількість одиничних критеріїв, введених в згортці.

Якщо в математичній моделі є різномірні (конфліктуючі) критерії, то згортку критеріїв застосовують у вигляді частки:

$$K_0 = \sum_{i=1}^n K_i / \sum_{j=1}^m K_j, \quad (11.6)$$

Де, K_i – показники, що максимізуються;

K_j – показники, що мінімізуються.

Для знаходження оптимального значення критерію ефективності застосовують методи оптимізації. Під оптимальним часто розуміють так зване «раціональне» рішення, що приймається з урахуванням об'єктивної доцільності. Воно іноді відрізняється від оптимального рішення, отриманого математичним шляхом.

Для інтегральної оцінки організаційної ефективності альтернативою узагальненому критерію у вигляді згортки локальних критеріїв можна запропонувати застосування функції корисності.

Для порівняння різних альтернатив і вибору найкращої з них за виділеною сукупністю властивостей можна побудувати функцію корисності,

яка є кількісною мірою властивостей і критерієм ефективності одночасно. За її значенням можна порівняти альтернативи між собою і вибрати найкращу. За здійснення умови адитивності функцію корисності формують у вигляді:

$$U(\bar{x}) = \sum_{i=1}^n (\alpha_i \cdot U_i(x_i)), \quad (11.7)$$

Де, α_i – значення вагових коефіцієнтів показників ефективності; $U_i(x_i)$ – функція корисності (показник ефективності) за i -тим параметром x_i структури.

Умовою існування функції $U(\bar{x})$ є незалежність складових x_i . Тобто особа, яка приймає рішення (ОПР), не змінює значення α_i залежно від значень x_j ($i \neq j$). В основі побудови функції корисності $U_i(x_i)$ лежить принцип заміщення за цінністю. Сутність принципу полягає в тому, наскільки особа, яка приймає рішення, може поступитися значенням однієї складової для збільшення іншої для досягнення певної мети. Другими словами, ОПР готова віддати перевагу рішенням, що зменшують значення тієї складової, яка досягла необхідного значення або перевищила його, і збільшують значення складової, далекої від необхідного рішення.

Далі наведено побудову зростаючої функції корисності $U_i(x_i)$ у випадку виконання умови адитивності функціонала $U(\bar{x})$, тобто незалежності за перевагою складових x_i .

ОПР потрібно задати x_{di} і x_{ei} необхідні й припустимі значення показників ефективності відповідно. $U_i(x_i)$ можна вважати рівним:

- а) нулю – за $x_i \leq x_{di}$;
- б) одиниці – за $x_i \geq x_{ei}$.

Потім функція корисності апроксимується лінійною залежністю на множину $x_i \in (x_i, x_{di})$.

Реальні функції корисності будуть відрізнятися від лінійних, однак, як показує практика, вид функції корисності впливає на вибір рішення.

Значення вагових коефіцієнтів розраховуються відповідно до рекомендацій Фішборна. Спочатку будується ряд пріоритетів. Потім, використовуючи цей ряд, за формулою слабкої переваги розраховують коефіцієнти:

$$\alpha_i = \frac{2 \cdot (n-i+1)}{n \cdot (n+1)}. \quad (11.8)$$

Слід розглянути випадок невиконання умови адитивності функції корисності $U(\bar{x})$. Зі збільшенням значення показника ефективності U_i за заданого значення U_j величина поступки ΔU_{ij} i -го показника в інтересах отримання кращого значення j -го показника збільшується. Причому, починаючи з U_{vij} , величина поступки різко зростає. Для розрахунку компромісних значень показників U_{vij} ОПР необхідно визначити величину поступки ΔU_{ij} i -го показника для необхідного значення в інтересах одержання кращого значення j -го показника $U_{vij} = U_{di} - \Delta U_{ij}$, де $U_{di} = U_i(x_{di})$.

Таким чином, апроксимація умовної функції корисності $V_{ij}(U_i)$ для зростаючої функції корисності дозволяє виділити на U_i такі чотири області:

- 1) неприпустимих значень $U_i \leq U_{ei}$, $V_{ij}(U_i) = 0$;

- 2) незалежних значень $U_i \in (U_{ei}, U_{vij}), V_{ij}(U_i) = \frac{U_i - U_{ei}}{U_{di} - U_{ei}};$
- 3) залежних значень $U_i \in (U_{vij}, U_{di}), V_{ij}(U_i) = \frac{U_{vij} - U_{ei}}{U_{di} - U_{ei}};$
- 4) необхідних значень $U_i \geq U_{di}, V_{ij}(U_i) = 1.$

Для отримання безумовних функцій корисності необхідно зважити умовні функції корисності з урахуванням важливості показників ефективності:

$$V_i(U_i) = \sum_{j=1, j \neq i}^n V_{ij}(U_i) \cdot \gamma_{ij} = \sum_{j=1, j \neq i}^n V_{ij}(U_i) \cdot \frac{\alpha_i}{\sum_{k=1, k \neq j}^n \alpha_k} \quad (11.9)$$

У результаті можна отримати всі дані для розрахунку критерію ефективності за формулою $U(\bar{x}) = \sum_{i=1}^n \alpha_i \cdot V_i.$

Організаційні структури характеризуються низкою параметрів, що визначають будь-який критерій ефективності їх функціонування.

Слід навести формули розрахунку визначених у моделі параметричної оцінки показників виконавчих та соціальних структур.

1. Виконавчі структури.

1.1. Структурні параметри:

1) Вертикальна протяжність

$$k_{111} = \frac{PY_c}{PY_3}, \quad (11.10)$$

Де PY_3 - загальна кількість рівнів управління;

PY_c - нормативна кількість рівнів управління;

2) Горизонтальна протяжність

$$k_{112} = \frac{PC_3}{PC_n} \quad (11.11)$$

Де, PC_n - загальна кількість підрозділів структури управління;

PC_3 - нормативна кількість підрозділів структури управління.

3) Відношення кількості рівнів управління до кількості підрозділів нижнього рівня.

$$k_{113} = \frac{PY_3}{PC_{HP}}, \quad (11.12)$$

Де PY_3 - загальна кількість рівнів управління;

PC_{HP} - кількість підрозділів нижнього рівня.

4) Ієрархічна вага

$$k_{114} = \frac{Pr_{\Pi} + 1}{Pr_3}, \quad (11.13)$$

Де, Pr_{Π} - кількість працівників, підлеглих керівникові;

Pr_3 - загальна кількість працівників, що складають організацію.

5) Наявність положень про підрозділи (питома вага підрозділів, що мають положення, у загальній кількості підрозділів)

$$k_{115} = \frac{PC_1}{PC_3}, \quad (11.14)$$

6) Наявність посадових інструкцій:

$$k_{116} = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m PO_p \cdot OP_p}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m PO_3 \cdot OP_3}, \quad (11.15)$$

Де, $По_3$ - кількість посад у структурі управління, за винятком тих, призначення на які належить до компетенції вищого рівня управління;
 $По_p$ - кількість регламентованих посад, тобто посад, для яких існують затвердженні посадові інструкції, термін дії яких ще не минув;
 $ОР_3$ - загальний обсяг управлінських робіт;
 $ОР_p$ - обсяг регламентованих у посадових інструкціях управлінських робіт.

Якщо значення $ОР_3$ і $ОР_p$ відсутні, то:

$$k_{116} = \frac{По_p}{По_3}, \quad (11.16)$$

1.2. Процесні параметри:

Швидкість реагування системи управління

$$k_{121} = \frac{2 \cdot PY_3}{PO_3 \cdot \sum_{i=1}^K \frac{1}{K_i}}, \quad (11.17)$$

Де, PY_3 - кількість рівнів управління;

PO_3 - загальний обсяг робіт;

K_i - кількість робітників на i -му рівні.

Своєчасність вирішення завдання (імовірність того, що час вирішення комплексу завдань t не буде перевищувати припустимий t_e):

$$k_{122} = P(t < t_e), \quad (11.18)$$

Інформаційне навантаження (характеризує якість поділу функцій з обробки інформації з позицій мінімізації внутрішнього документо-обігу):

$$k_{123} = \frac{ВДО}{ВД \cdot ПС_3 \cdot PY_3}, \quad (11.19)$$

Де, ВДО - внутрішній документообіг;

PY_3 - кількість рівнів управління;

$ПС_3$ - загальна кількість підрозділів організаційної структури;

ВД - кількість документів, що надійшли.

Норма керованості

$$k_{124} = \frac{Ч_n}{НК_{НР} \cdot ПС_{НР} \cdot НК_{СВР}^{PY_3}}, \quad (11.20)$$

Де, $Ч_n$ - кількість персоналу;

$НК_{НР}$ - середня норма керованості для працівників нижнього рівня;

$ПС_{НР}$ - кількість підрозділів нижнього рівня;

$НК_{СВР}$ - середня норма керованості для працівників середнього і вищого рівнів;

PY_3 - кількість рівнів управління.

1.3. Інформаційні параметри. Якість функціонування інформаційної структури визначається сукупністю властивостей, що зумовлюють її пристосованість до виконання процесів вирішення завдань, отримання, обробки й передачі інформації. Для діючих інформаційних систем цих властивостей можна виділити своєчасність, достовірність, обґрунтованість, повноту оцінки, повноту контролю, безпеку й економічність:

Своєчасність – імовірність того, що час вирішення комплексу завдань t не буде перевищувати допустимий t_e :

$$k_{122} = P(t < t_e), \quad (11.21)$$

Достовірність - коефіцієнт вірогідності, що характеризує відносну кількість правильних рішень комплексу завдань:

$$k_{132} = \frac{P_{\Pi}}{P_3}, \quad (11.22)$$

Де, P_{Π} - кількість правильних рішень;

P_3 - загальна кількість рішень.

Обґрунтованість (характеризує відношення обсягу переробленої OI_{Π} інформації за вирішення комплексу завдань до необхідного обсягу інформації OI_H):

$$k_{133} = \frac{OI_{\Pi}}{OI_H}, \quad (11.23)$$

Повнота оцінки інформації (характеризує відносну кількість факторів, що враховуються):

$$k_{134} = \frac{\Phi_B}{\Phi_3}, \quad (11.24)$$

Де, Φ_B - кількість факторів, що враховуються;

Φ_3 - загальна кількість факторів впливу.

Повнота контролю – (характеризує відносну кількість контрольованих об'єктів)

$$k_{135} = \frac{O_K}{O_3}, \quad (11.25)$$

Де, O_K - кількість контрольованих об'єктів;

O_3 - загальна кількість об'єктів, які підлягають контролів.

Безбека – імовірність несанкціонованого доступу до інформації, яка є комерційною таємницею, за час t_2 , що не перевищує допустимого t_{2c} :

$$k_{136} = P(t_2 < t_{2c}), \quad (11.26)$$

Економічність. Коефіцієнт витрати коштів на отримання, обробку та передачу інформації, який характеризується відношенням мінімально можливих витрат V_{\min} до фактичних V_f :

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

Базова

1. Менеджмент організацій : підручник / Г.В. Осовська, Л.Ц. Масловська, О.А. Осовський. – Київ : Кондор, 2016. – 366 с.
2. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами : навчальний посібник / І.А. Косач, Л.С. Ладонько, І.В. Калінько ; Міністерство освіти і науки України, Чернігівський державний інститут економіки і управління. – Київ : Кондор, 2015. – 216 с.
3. Теорія організації : навчальний посібник / О.М. Марченко, Л.М. Томаневич. Львівський державний університет внутрішніх справ. – Львів : ЛДУВС, 2015. – 359 с.
4. Теорія організації : навчальний посібник / Тетяна Василівна Терещенко ; Міністерство освіти і науки України, Хмельницький університет управління та права. – Хмельницький : Хмельницький університет управління та права, 2015. – 335 с.
5. Лебідь В.М. Менеджмент організацій: підруч. для студ. ден. та заоч. форм навч. наряду підготов. «Менеджмент» спец. «Менеджмент орг.» / В. М. Лебідь, О. М. Гайдамака; М-во освіти і науки України, Держ. закл. «Луган. нац. ун-т ім. Т. Шевченка» – Луганськ: ДЗ «ЛНУ ім. Т. Шевченка», 2010. – 241 с.
6. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник / Б.З Мильнер. – М.: Инфра-М, 2009. – 864 с.
7. Монастирський Г.Л. Теорія організації: навч. посіб. / Г.Л. Монастирський. – К.: Знання, 2008. – 319 с.
8. Назарова Г.В. Організаційні структури управління корпораціями: [монографія] / Г.В. Назарова. – Х.:ВД «ІНЖУК», 2004. – 420 с.
9. Сімченко Н.О. Соціально орієнтовані системи управління підприємствами: [монографія] / Н.О. Сімченко. – К.: ТОВ «ДКС центр», 2010. – 340 с.

Допоміжна література

10. Азоев Г.Л. Управление организацией. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 716 с.
11. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика. – СПб.: Питер, 2000. – 411 с.
12. Василенко В.А., Шостка В.І. Ситуаційний менеджмент: Навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2003. – 285 с.
13. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – М.: Гардарики, 1999. – 296 с.
14. Кэ де Ври М. Мистика лидерства. М. 2003.
15. Краснова В. Семь нот менеджмента / Под ред. В. Красновой, А. Привалова. 5-е и последующие издания.
16. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Эффективный менеджмент. – М.: Высшая школа, 2003. – 555 с..
17. Мазур И.И. Корпоративный менеджмент: Справочник для профессионалов / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г.Ольдерогге и др.; Под общ. Ред. И.И. Мазура. – М.: Высшая школа, 2003. – 1077 с.
18. Мардас А.Н. Организационный менеджмент/ А.Н. Мардас, О.А. Мардас. – СПб.: Питер, 2003. – 336 с.
19. Мильнер Б.З. Управление знаниями. М. 2003.
20. Нонака И., Takeuchi Х. Компания – создатель знания. М. 2003.
21. Осовська Г. В. Основи менеджменту: Навч. посібник для суд. Вищ. навч. закладів. – К.: «Кондор», 2003 – 556 с.
22. Подсолонко О.А. Менеджмент: теорія та практика. – К.:ЦУЛ, 2003. – 370 с.

23. Стадник В.В. Менеджмент: Підручник. / В.В. Стадник, М.А. Йохна – Вид. 2-ге, вип., доп. – К.: Академвидав, 2007. – 472 с.
24. Федорова Н.Н. Организационная структура управления предприятием: Учеб. пособ. – М.: ТК Велби, 2003. – 256 с.
25. Федулова А. І. Менеджмент організації. Підручник для студентів вищ. навч. закладів, Київ, «Либідь», 2003 – 446 с.;
26. Шегда А. В. Менеджмент: Підручник. – К.: Знання, 2004. – 687 с.;
27. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации. – СПб.: Питер, 2001. – 352 с.

Інформаційні ресурси

28. Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/>
29. Державне агентство з інвестицій та управління національними проєктами України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrproject.gov.ua/>
30. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua/>
31. Звітність підприємств України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.biz-sites.net.ua/show_site/787